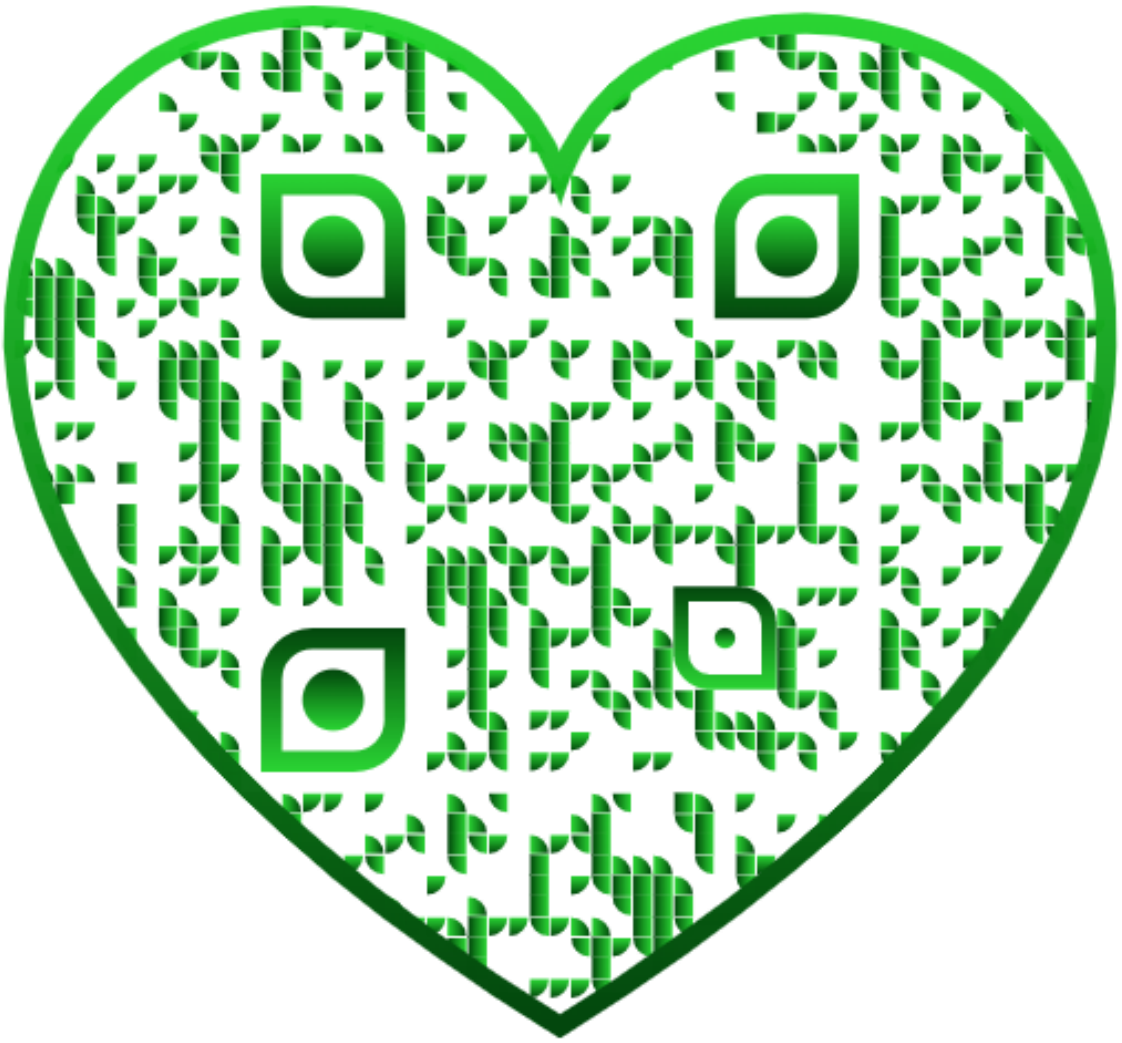
Laurence Bourgeois

LA THÉORIE DU GRAIN DE SABLE

Ou l'art de neutraliser les casse-pieds en entreprise

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

diateino



Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Catalogage : entreprise, RH
Tous droits de traduction et d'adaptation
réservés pour tous pays.
Copyright © 2018 Les Éditions Diateino

ISBN : 978-2-35456-301-1
Éditrice : Julie Berquez

Retrouvez-nous sur :
http://diateino.com
http://facebook.com/diateino
http://twitter.com/diateino

Laurence Bourgeois

LA THÉORIE DU GRAIN DE SABLE

Ou l'art de neutraliser les casse-pieds en entreprise

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

diateino

Remerciements

À ma fille Garance qui,
du haut de ses dix ans,
a eu envie de nous faire partager
ses talents de dessinatrice en herbe,
en illustrant ce livre.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

« Nous sommes comme
les grains de sable sur la plage,
mais sans les grains de sable,
la plage n'existerait pas. »

– Bernard Werber (écrivain français)

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

SOMMAIRE

BIENVENUE DANS LE BAC À SABLE **9**

GEIGNARD **15**
Virus en vue **21**
Haut les cœurs ! **24**
En bout de course… **30**

GÉTOUVU **33**
Déjouer son mécanisme **38**
Moi, je… **41**
Même pas peur ! **43**
Tu t'es vu ? **46**
Le « STARiser » **48**

GIROUETTE **51**
Stop aux tergiversations ! **55**
Le faire sortir du cadre **62**
En prendre de la graine **64**

GLANDU **69**
Ça fait du bien… **73**
Wanted ! **76**
Du mode « pause » au mode « play » **78**
Le manager… sans le harceler **82**
À la racine du mal **85**

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

GRAND CHEF **89**
Grand Chef pervers **92**
Grand Chef narcissique **93**
Grand Chef paranoïaque **94**
Le chef a toujours raison **96**
Les pièges du saute-mouton **99**
Inverser la vapeur **100**

GROBÊTA **107**
Le calife incompétent **111**
L'air chaud monte plus vite
que la matière grise **113**
Miroirs déformants **117**
Sur le podium **119**
Savoir s'entourer des meilleurs **120**

GROGNON **125**
Laissez-faire, laissez-passer **130**
Vaccinez-vous ! **133**
Faites accepter le changement **137**

CONCLUSION **142**

BIBLIOGRAPHIE **146**

NOTES **149**

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

BIENVENUE DANS LE BAC À SABLE

Le sable présente des comportements complexes que les physiciens commencent à peine à élucider. Pourtant, comprendre ses mécanismes permet notamment de prévoir les avalanches, l'état des sols ou celui des céréales dans les silos à grains[1].

Et si la connaissance de ces matériaux granulaires nous livrait également les clés pour gérer au mieux les collaborateurs d'une entreprise, et plus particulièrement pour mieux comprendre et appréhender les personnalités les plus toxiques ?

Comparer les salariés à des grains de sable vous paraît farfelu ?

Les lignes qui suivent devraient vous convaincre de l'existence de fortes similitudes entre l'être humain et le sable…

À l'œil nu, vous m'accorderez qu'il est impossible de constater la moindre différence de couleur, de taille, d'aspect ou de brillance entre un grain et son voisin. En effet, le grain est une particule d'importance en apparence négligeable (il mesure entre 0,063 et

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

2 mm), vivant dans un anonymat le plus total, au milieu de ses pairs, perdu dans l'immensité. Vous commencez déjà certainement à voir où je veux en venir.

Comme nous tous, le grain de sable peut être fin ou grossier, rond ou anguleux, de couleur beige, ocre, blanche, rouge ou noire. Il suffit de l'observer de très près pour s'apercevoir qu'il est finalement infiniment plus varié qu'on ne le croit, fait de minéraux de toutes sortes (comme de l'or ou des pierres précieuses), renfermant des trésors et doté de propriétés physiques cachées.

Par ailleurs, les matériaux granulaires, tout comme les êtres humains, continuent de poser des problèmes d'une grande complexité. En effet, le sable est par définition une matière mouvante qui change d'aspect en fonction de la pluie et du beau temps, prenant tantôt l'apparence d'un liquide, tantôt celle d'un solide, donc totalement imprévisible.

L'allusion au « grain de sable qui grippe la machine » illustre parfaitement le rôle de poil à gratter joué par l'individu dans l'entreprise, où il est tantôt perçu comme sa principale ressource, et tantôt comme sa pire difficulté, son jeteur de trouble, celui qui ose

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

discuter, critiquer, remettre en question le système, négocier et même poser des RTT ! Nul besoin d'aller recueillir ces matériaux sur les sols de contrées lointaines, dans les ruisseaux, les torrents ou sur les plages paradisiaques. En effet, les grains de sable les plus représentatifs des salariés en entreprise se nichent dans les bacs à sable, lieux de luttes de pouvoir, de critiques, de compétition, de ragots et de jeux parfois malsains. Ces endroits sont particulièrement propices à l'attraction et à la reproduction des **grains qui vous gâchent la vie au bureau**.

Nous allons commencer par apprendre à les identifier. À ce stade, ne laissez aucune place à l'improvisation : une bonne analyse et un diagnostic aiguisé sont incontournables. Vous devez observer les grains qui vous empoisonnent la vie en écartant tous les préjugés possibles. Une fois passés au tamis, il sera aisé de les rattacher à l'un des sept profils suivants.

GEIGNARD, GÉTOUVU, GIROUETTE, GLANDU, GRAND CHEF, GROBÊTA, GROGNON.

Qui sont réellement ces collègues, poliment dénommés par les psychiatres « personnalités

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

difficiles », dont la prévalence est estimée à 10 % de l'effectif d'une organisation (qu'elle soit entreprise publique, privée, institution ou encore association) [2] ? Quels modes de fonctionnement caractérisent ces individus insupportables, qu'il vous faut pourtant supporter (en tant que collègues, chefs, collaborateurs ou clients) ?

Volontairement, je ne m'attacherai pas ici à décrypter les mécanismes psychologiques qui sous-tendent l'apparition des comportements nocifs (les psychiatres font cela très bien et de nombreux ouvrages existent sur le sujet). Je ne chercherai pas non plus à vous donner des conseils pour faire changer les pénibles à tout prix, car là encore, les spécialistes sont là pour ça et en entreprise, vous constaterez que ces individus ne sont que très rarement disposés à modifier leur comportement. Vous l'avez déjà certainement remarqué : les grains de sable ont la tête dure et sous leur apparence malléable et coulante, ils sont particulièrement résistants et pas toujours maîtrisables. Vouloir les transformer serait donc peine perdue. D'ailleurs, aucune organisation (à l'exception des centres médicaux spécialisés) n'a pour

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

mission ni pour vocation de soigner ces grains dits « difficiles ».

À travers les pages qui vont suivre, sur la base des propriétés physiques des sept grains de sable retors, je vous propose une étude « à la loupe » de ces derniers, partant du principe qu'une protection efficace contre les nuisibles passe d'abord par une bonne compréhension de leur mode de fonctionnement. Dans un second temps, je vous livrerai conseils et astuces managériales pour vous aider à les neutraliser efficacement.

Comment faire pour supporter ces insupportables ? Pour composer avec leurs travers ? Pour s'en protéger ? Continuer à avancer sans se laisser déstabiliser ? S'en débarrasser avec élégance avant qu'ils ne mobilisent toute votre énergie ? Passer le moins de temps possible à les canaliser et à arbitrer les conflits ?

Que vous soyez collègue ou manager de ces enquiquineurs, telles sont les questions auxquelles je vous propose d'apporter une réponse.

Amateurs de la pelle et du râteau, à vous de jouer !

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

« Nos fautes sont comme des grains
de sable en face de la grande montagne. »
– Jean-Marie Baptiste Vianney, dit le Curé d'Ars

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

GEIGNARD

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

À LA LOUPE

SES PROPRIÉTÉS PHYSIQUES

- **Grande facilité de manipulation :** cette propriété permet aux grains d'être utilisés comme des matières premières servant à fabriquer des matériaux plus nobles (par exemple du verre), à acheminer ces mêmes matières premières, à servir de lest ou à protéger quelque chose.
  Traduction business : Geignard a toujours l'impression d'être pris pour le pion qu'on manipule, pour le grouillot de service, pour le dernier maillon de la chaîne.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

- **Poids lourd :** selon le principe de ségrégation, le poids des grains détermine leur place dans le tas de sable, les plus lourds dégringolant en bas du monticule.
  Traduction business : se positionnant en victime, Geignard a toujours l'impression d'être le grain « du dessous », pour qui les évolutions sont compromises. Il a l'impression que les choses avancent toujours plus vite pour les autres que pour lui.

SES EXPRESSIONS FAVORITES

« On compte vraiment pour du beurre... »
« Pfff... Ça ne marchera jamais », « Cela va mal finir »,
« Ne nous réjouissons pas trop vite »
« C'est affreux »

SES PASSE-TEMPS FAVORIS

Se plaindre, broyer du noir, critiquer, jouer les victimes, trouver des sujets de lamentation.

SES SURNOMS

Pleurnichard, victime, Calimero.

CE QU'IL PEUT VOUS APPORTER

Pas grand-chose...

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Dans nos organisations dominées par le culte de la performance, de la réussite et de la « gagne », il semble inévitable de tomber dans l'aigreur. Forcément, on ne peut pas réussir à tous les coups. Le problème, avec Geignard, c'est son **insatisfaction chronique**, même en cas de victoire.

Victime de tout et de tous, il est incapable de la moindre pensée positive. L'enthousiasme et la bonne humeur ? Il ne connaît pas…

De nature pessimiste, voire totalement déprimée, il plombe le moral de quiconque lui adresse la parole et n'a pas son pareil pour pourrir l'ambiance au bureau. À côté de lui, Calimero ou Droopy passent pour des rois de l'optimisme !

UN PESSIMISTE TROUVE TOUJOURS UNE BONNE RAISON DE SE LAMENTER.

Lorsque vous le croisez dans les couloirs ou qu'il vient s'épancher dans votre bureau, son air mécontent et insatisfait vous exaspère. À force de tout observer au travers de **filtres négatifs**, inévitablement, il voit le verre à moitié vide plutôt que celui à moitié plein,

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

portant un regard déformé sur les personnes, les événements et la vie en général. « Le pessimisme consiste à toujours préférer une certitude négative à l'incertitude[1] », rappelle Christophe André.

EN PRATIQUE

LES PRINCIPAUX TRAITS DE LA PERSONNALITÉ PESSIMISTE[2]

- Prévisions négatives fréquentes face à l'avenir.
- Accent mis spontanément sur les détails qui clochent.
- Amplification du négatif et minimisation du positif.
- Distillation continue d'humeurs toxiques.

Non content de tout voir en noir, Geignard adore disséminer la grisaille autour de lui, notamment en s'adonnant au jeu du « C'est affreux[3] ». Le joueur du « C'est affreux » (position dominante : victime) « exprime ouvertement sa détresse[4] ». Il tente de trouver des explications à tout, mettant en scène un personnage nébuleux désigné par le pronom indéfini « on ». Monsieur Geignard vient

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

d'essuyer successivement deux licenciements économiques : « Aujourd'hui, on ne pense qu'à satisfaire les actionnaires ! N'est-ce pas affreux ? » Madame Geignard travaille dans une entreprise depuis plus de vingt ans : « C'est affreux : de nos jours, on ne communique plus que par messagerie électronique ! »

Observez bien Geignard. Lorsqu'un nouveau projet, une mission complexe ou des tâches inhabituelles lui sont confiés, il suit en général un **processus de réflexion en trois étapes** : avant, pendant et après l'action à réaliser[5].

- Avant l'action : « À quoi bon mettre en place ce nouveau système de primes ? Les commerciaux n'arriveront jamais à atteindre leurs objectifs ! »
- Pendant l'action : « Nos concurrents sont tellement agressifs que nous perdons régulièrement des parts de marché. Comment voulez-vous y arriver ? »
- Après l'action : « Cette décision est nulle : elle va nous démotiver. »

Bien entendu, quand ses prédictions négatives se réalisent… Geignard se complaît dans le malheur.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Avec lui, c'est toujours **la faute des autres**. Ce rejet systématique des responsabilités constitue une certaine forme de fatalisme, laissant supposer que nous nous considérons comme des **victimes** de notre société et du sort qui nous est réservé. « Que veux-tu… Je ne suis qu'un pauvre pion que l'on déplace sans égards. Nous ne sommes que des pantins dans cette société. »

Enfin, Geignard instaure des **relations de dépendance** avec autrui. Son **besoin perpétuel d'être encouragé et soutenu** le conduit en général à accepter toutes les corvées, par peur d'être rejeté. Une critique, aussi ponctuelle soit-elle, suffit à le déstabiliser. Il supporte très mal les ruptures et les mises à distance.

Vous avez l'impression de constamment le porter à bout de bras. Pour faire simple, vous traînez Geignard comme un boulet.

VIRUS EN VUE

Notre société développe un goût prononcé pour la victimisation ou, comme la nomme le spécialiste de l'optimisme, Philippe Gabilliet, « l'addiction morose[6] ». En effet, « la situation

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

économique et sociale des années récentes génère de l'anxiété dans la vie professionnelle d'un grand nombre de personnes. Accélération du monde et changements divers, perte des repères anciens et de la visibilité sur le futur, crainte de l'obsolescence des compétences et de la disqualification professionnelle, peur de l'imprévisible sous toutes ses formes, tels sont les ingrédients du doute et de la perte de confiance en soi et en la société, terrain d'élection du pessimisme collectif[7] ».

Dans ce climat de morosité ambiante, les Geignards se comportent et agissent tels des virus, avec un pouvoir de **dissémination** et de **contagion** extrêmement rapide. Leurs jérémiades suivent un processus de **diffusion en chaîne**, dont la vitesse de propagation empêche tout contrôle.

Et nous savons très bien à quel point **les idées noires sont contagieuses**... Quel que soit le niveau de résistance que vous lui opposez, ce grain a vite fait de vous embarquer dans sa spirale défaitiste. En l'espace de quelques semaines, voire de quelques jours, Geignard peut déteindre sur ses collègues, en les poussant à se plaindre à tout bout de

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

champ. Pour peu que ces derniers soient en contact régulier avec d'autres personnes en interne, c'est tout un service ou l'entreprise dans sa globalité qui peut s'enliser dans une spirale négative et courir à la catastrophe.
Ainsi Geignard représente-t-il le point noir des managers, ces derniers préférant finalement les exclure progressivement des groupes de travail les plus intéressants et les exposer le moins possible à l'extérieur, de crainte de ternir l'image de l'entreprise.
Le plus étrange dans l'histoire : contrairement aux personnalités franchement pénibles, comme les Grognons ou les Glandus, les Geignards ne sont pas identifiés de prime abord comme des toxiques à neutraliser à tout prix. Ils arriveraient presque à nous faire de la peine… Prudence ! Ne vous laissez pas embobiner par leur **travail de sape** (fort remarquable au demeurant), qui consiste à casser insidieusement votre élan, miner vos projets et faire naître l'inquiétude chez les plus influençables.
Pas facile, de ne pas se laisser contaminer par cet oiseau de mauvais augure, *a fortiori* lorsque certains de ses propos font écho à vos propres pensées…

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

C'est donc précisément ce risque de contamination que vous allez devoir combattre.

AVEC UN PESSIMISTE, UNE CURE DE DÉSINTOXICATION S'IMPOSE.

HAUT LES CŒURS !

Stop ! Il est temps d'enrayer la spirale du négativisme et de l'insatisfaction.
Que vous soyez collègue ou manager de Geignard, comment le gérer au mieux et éviter la contamination, sans pour autant le reléguer au rang de pestiféré à mettre en quarantaine ?
Le premier point à éclaircir consiste à vous demander **pourquoi** il voit tout en noir, en veillant à ne pas vous immiscer dans sa vie personnelle. Essayez d'identifier habilement **les raisons de son mal-être**, car s'il gémit et ne cesse de râler, ce n'est sans doute pas pour rien.
Sa motivation professionnelle s'est éteinte ? Pour quelles raisons ? S'agit-il d'une déception professionnelle (responsabilités réelles

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

en deçà de celles du poste « vendu » lors de l'entretien d'embauche, par exemple), d'émotions qu'il ne s'autorise pas à exprimer (comme la peur de perdre son poste), de ressentiment lié à un manque de reconnaissance… ? En règle générale, une personne devient aigrie quand elle n'est **pas reconnue à sa juste valeur dans l'entreprise**. Geignard manque-t-il de reconnaissance financière ? Sociale ? Pourquoi ressent-il cette impression désagréable d'être pris pour une marionnette ? Existe-t-il des éléments sur lesquels vous pouvez agir pour restaurer son engagement et son enthousiasme ?

Pousser Geignard à nommer ce qui le préoccupe requiert beaucoup d'habileté, d'une part pour ne pas le braquer et, d'autre part, parce qu'il présente une fâcheuse tendance à tout vouloir généraliser, si bien qu'il ne sait plus très bien pourquoi il se plaint et finit par pester contre tout.

Une bonne façon de procéder consiste à lui faire **prendre conscience de son comportement** non verbal (rythme de la voix manquant de dynamisme, posture corporelle fermée, bouche « à l'envers », etc.) et de son vocabulaire empreint de négatif.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

EN PRATIQUE

L'ART DE RETOURNER LES SITUATIONS

- Vous apercevez Geignard planté depuis plus d'un quart d'heure devant la photocopieuse, soupirant, le dos voûté sur cette machine grisâtre de laquelle sortent des dizaines d'exemplaires d'un document volumineux.
- Geignard : « C'est l'horreur ! Je dois copier puis agrafer plus de 4 000 feuilles qui vont finir directement à la benne ! »
- Voici comment notre pessimiste aurait pu retourner la situation, en valorisant positivement sa tâche : « Le patron m'a confié la mission de diffuser à tous les responsables commerciaux un rapport d'activité ultraconfidentiel qui doit absolument être remis demain, dès la première heure, en *first priority*. »

Apprenez-lui **les mots positifs de l'entreprise**, aujourd'hui absents de son champ lexical : challenge, réussite, succès, amélioration, construction, victoire, évolution, etc. Tentez de **combattre sa mélancolie** en lui prouvant que tout n'est pas si noir.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Trouvez par exemple **un point d'accroche valorisable** à ses yeux… En portant ainsi son attention sur des éléments positifs, vous parviendrez peu à peu à l'entendre dire : « c'était bien » ou « j'ai aimé ». Qui sait, peut-être obtiendrez-vous un « c'était génial ! » ou « j'ai adoré ! ». Et avec un peu de persévérance, la métamorphose pourra être totale, avec un Geignard qui se promènera dans les couloirs le sourire aux lèvres…

Mais pour en arriver là, vous allez devoir mettre en œuvre la **stratégie dite « des petits pas »**.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

POUR FAIRE UN GRAND SAUT, COMBIEN DE PETITS PAS ?

Cette méthode de management consiste à proposer (explicitement ou non) à un collaborateur des étapes relativement faciles à franchir, afin de lui permettre d'**entrer progressivement dans la spirale du succès**. Cette approche, contraire à celle (plutôt décourageante et démotivante) du « tout, tout de suite », permet de gonfler la confiance et l'estime de soi par petites touches.

Valorisez Geignard, en mettant en avant **chaque petit progrès du quotidien**. Ne soyez pas avare de compliments : « J'ai apprécié que tu sois concis et efficace pour gérer ce dossier. »
N'oubliez pas…

UNE VICTIME EST COMPARABLE À UN COMPTE BANCAIRE « DANS LE ROUGE », À LA DIFFÉRENCE PRÈS QU'ELLE NE RENFERME PAS DE LIQUIDITÉS, MAIS DE L'AFFECT.

Rien de tel pour extraire quelqu'un de la morosité que de l'inciter à réfléchir en termes de **solutions**. Ainsi, questionnez Geignard pour l'amener à trouver lui-même une sortie vers le haut ; il est essentiel que les options viennent de lui.
Méfiez-vous de ses tentatives de séduction. Restez ferme et protégez-vous. **Faites preuve de compréhension sans entrer dans le jeu de ses lamentations.** Ne vous laissez pas attendrir. Il adore se positionner en victime, attendant passivement que vous jouiez le sauveteur (afin de l'entretenir dans son rôle de victime).

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

CASSEZ LE JEU D'UNE VICTIME EN LA REPOSITIONNANT EN « ADULTE RESPONSABLE ».

L'analyse transactionnelle, théorie développée dans les années 1950 par le psychiatre Éric Berne, dont l'objectif consiste à prendre conscience et à analyser les relations (appelées « transactions ») entre deux ou plusieurs personnes, repose sur l'identification et l'analyse des trois « états du moi » constitutifs de la personnalité de chacun : le Parent, l'Enfant et l'Adulte. Ses experts expliquent notamment que l'Adulte qui sommeille en nous nous permet de raisonner, d'observer les faits sans porter de jugement de valeur, de rationaliser, d'écouter, d'analyser, de tirer des conclusions objectives et factuelles et d'agir avec recul. Pour faire jaillir cet état de notre personnalité, rien de tel que de replacer la conversation sur un terrain professionnel factuel, en renvoyant Geignard à ses responsabilités et en faisant fi de ses jérémiades. Faites-lui comprendre que le fait de se plaindre à longueur de journée des difficultés qu'il rencontre et des malheurs qui l'accablent n'a jamais permis de faire avancer les choses.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Une dernière technique si Geignard a encore du mal à se projeter de manière positive : adoptez le **questionnement paradoxal**.

LA QUESTION QUI TUE UNE VICTIME : « QU'EST-CE QUE TU VOUDRAIS NE PAS CHANGER ? »

Ce type de question obligera Geignard à ne plus commencer ses phrases par « le problème, c'est que… ».
Dans la mesure où le pessimiste souffre d'un syndrome d'enfermement (par exemple, il se sent bloqué dans son poste et n'entrevoit aucune opportunité à saisir), il faut impérativement **lui redonner la capacité d'agir**.

EN BOUT DE COURSE…

Si, en dépit de vos efforts, les attitudes défaitistes de Geignard persistent, c'est que vous ne pourrez pas le changer. Ne perdez plus votre temps et votre énergie à écouter ses jérémiades ; fuyez-le ! Sans cela, il finira par vous saper le moral et attaquer en profondeur votre enthousiasme.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Après tout, vous n'êtes en rien obligé de lui laisser votre porte constamment ouverte… Vous n'êtes pas le bureau des réclamations ! Selon la belle expression de Cocteau, Geignard finira sans doute par « suivre sa pente naturelle en la remontant ».

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

« Aucun grain de sable n'est insignifiant
dans le mécanisme d'une montre. »
– Jeremy Taylor (théologien et prédicateur anglican)

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

GÉTOUVU

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

À LA LOUPE

SES PROPRIÉTÉS PHYSIQUES

- **Éclat :** grain marqué par la luminescence, la phosphorescence.
  Traduction business : Gétouvu aime briller devant ses collègues et son chef.
- **Faible capacité d'écoulement :** grain rugueux aux aspérités marquées.
  Traduction business : les dents de Gétouvu rayent le parquet.
- **Réactions en chaîne fréquentes :** « Lorsque le vent arrache un grain de sable au sol, ce dernier atterrit, éjectant d'autres grains qui sont à leur tour accélérés par le vent[1]. »
  Traduction business : Gétouvu se valorise pour mieux écraser ses collègues.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

- **Grosse taille du grain :** il roule facilement sur les plus petits.
  Traduction business : à vouloir écraser les autres, Gétouvu peut vite finir au bas de la pente.

SES EXPRESSIONS FAVORITES

« Je vous l'avais bien dit ! », « J'avais bien raison ! »
« Moi, j'aurais fait comme ceci », « Moi, je pense que vous auriez dû faire comme cela »
« C'est pas moi, c'est lui »

SES PASSE-TEMPS FAVORIS

Se vanter, glorifier ses actions ou ses résultats, en mettre plein la vue, s'autocongratuler, rejeter ses responsabilités sur les autres.

SES SURNOMS

« Moi je », crâneur, vantard, prétentieux, rouleur de mécaniques.

CE QU'IL PEUT VOUS APPORTER

L'observer vous permettra d'appréhender les mécanismes de valorisation de soi et d'identifier les peurs génératrices de comportements narcissiques. Gétouvu est un excellent sujet d'analyse !

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Notre environnement économique et social, marqué par une incertitude généralisée, des réorganisations à tout-va, des gels de salaires et une course effrénée à la performance, semble entretenir les comportements des Gétouvus. En effet, pour exister, il faut batailler dur, quitte à écraser son voisin !

Mais quel grain se cache réellement derrière celui ou celle que vous qualifiez de Monsieur ou Madame « Je-sais-tout-et-j'ai-tout-vu » ?

C'est un adepte du **culte de la performance**, très doué pour **faire illusion** dans un univers ultra-individualiste où il est de bon ton de faire mieux que son voisin. Ce grain affectionne le bac à sable, haut lieu de compétition et de rivalités. Consciemment ou non, il voit dans chaque collègue un concurrent à éliminer. De par son **attitude hautaine**, il est capable de venir enrayer tout un mécanisme, en brisant par exemple une équipe parfaitement soudée.

Son objectif, guidé par le principe du **« zéro défaut »**, le conduit inévitablement à **rejeter la responsabilité** de ses erreurs, échecs ou imperfections sur les autres ou sur son environnement. Concrètement, avec Gétouvu,

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

c'est toujours la faute de l'autre : « Ah, si la crise n'était pas là… » ; « Ah, si nos commerciaux étaient plus motivés ! » ; « Ah, si je n'avais pas autant de dossiers à traiter ! », etc. Il n'a qu'une trouille : commettre une erreur qui lui soit personnellement attribuée. Il ignore sans doute que « la plus grande erreur que puisse faire un homme est d'avoir peur d'en faire une[2] ». D'un ego démesuré, il n'hésite pas à semer des peaux de banane, à répandre les pires médisances sur ses collègues, à profiter de toute occasion pour leur planter un couteau dans le dos, à s'attribuer des succès auxquels il n'a absolument pas contribué ou qui sont le fruit d'un travail d'équipe, à garder jalousement ses idées et à pratiquer la rétention d'informations.

Gétouvu fait partie des grains les plus nuisibles et les plus insupportables qui soient. Il connaît mieux que vous votre travail, **sait tout sur tout**, et, surtout, **mieux que tout le monde**. Ne pouvant concevoir de se laisser guider par quiconque, sa capacité d'apprentissage et de remise en question avoisine le néant. En d'autres termes, Gétouvu présente tous les attributs de la **personnalité dite narcissique**.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

EN PRATIQUE

À QUOI RECONNAÎT-ON LA PERSONNALITÉ NARCISSIQUE[3] ?

- Une impérieuse nécessité de se mettre en avant et d'être admiré.
- Un comportement méprisant envers les individus considérés comme inférieurs, qui ne servent que de faire-valoir.
- Le souci de l'apparence physique. Le paraître l'emporte sur l'être. L'intérêt pour les marques de statut social est très prononcé.

Tel Narcisse, Gétouvu se pavane fièrement dans le bac à sable, considérant comme supérieur et parfait tout ce qui émane de son être : son image, ses pensées, ses idées, ses propos, etc. C'est bien simple : il n'y a que lui qui sait ; les autres sont des bons à rien.

DÉJOUER SON MÉCANISME

Rabaisser autrui, consciemment ou non, représente pour Gétouvu une façon de rehausser sa faible estime de soi. Eh oui… Au

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

fond, il n'est pas aussi sûr de lui qu'il en a l'air ! Sa tactique d'« écrasement » est très répandue chez les perdants, **adeptes des jeux et des « je »**.
Amusez-vous à l'observer ; c'est un excellent sujet d'analyse !
Vous remarquerez qu'il affectionne tout particulièrement les jeux dits « à somme nulle », qui peuvent très simplement se résumer ainsi : « Ce que tu perds, je le gagne. »

ON RESSORT TOUJOURS PERDANT D'UN JEU À SOMME NULLE.

Qui d'entre nous n'a jamais considéré ses collègues comme des rivaux, pensant (à tort) que notre succès dépendait de l'échec de l'autre ? Comme beaucoup, Gétouvu estime que **le meilleur moyen de recevoir la plus grosse part de gâteau consiste à en grignoter des miettes chez ses voisins de bureau** et qu'une vie professionnelle réussie ne peut se concevoir qu'au détriment de celle des autres. De ce fait, ne soyez pas surpris de le voir **raisonner par dichotomie** : le bon et le mauvais, l'intelligent et le sot, le riche et le pauvre, l'analytique et le créatif, le gagnant et le perdant, etc.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

À croire que pour lui, le monde du travail est une piste d'athlétisme sur laquelle un seul coureur finit par triompher en bout de course, imposant de rabaisser les autres pour pouvoir se valoriser. En fait, il n'en est rien : la façon la plus intelligente de collaborer avec autrui consiste à se concentrer sur soi, sur ses atouts, sur ses réussites et sur son image, plutôt que d'entrer dans la comparaison et de se réjouir des échecs, difficultés ou lacunes de l'autre.

PARLER DES AUTRES (EN « BIEN » COMME EN « MAL ») LEUR FAIT INÉVITABLEMENT DE LA PUBLICITÉ.

Comme le note l'ex-conseiller du président Clinton et auteur du best-seller *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, « vous constaterez que moins vous vous souciez de ce que les autres pensent de vous et plus vous vous intéresserez à ce qu'ils pensent d'eux-mêmes et de leur univers, y compris de leur relation avec vous[4] ». Reste à savoir si Gétouvu est capable de l'entendre…

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

MOI, JE…

Elles ont fière allure, les **valeurs collectives** prônées dans nos organisations ! Prises en sandwich entre, d'une part, de beaux concepts visant à mettre en avant le travail en équipe, la synergie et la transversalité et, d'autre part, la réalité d'une individualisation poussée à l'extrême (individualisation des rémunérations, des offres de formation, outils sophistiqués d'évaluation et gestion des carrières visant à « trier » les collaborateurs en fonction de leur potentiel d'évolution et de leur performance, gestion des « talents », incitant chacun à viser d'emblée la plus haute marche du podium, etc.). Dans ces conditions, qui d'entre nous oserait avouer qu'il « ne la joue pas perso » ?

À L'ÈRE DU « NOUS », ON N'A JAMAIS AUTANT ENTENDU DE « JE ».

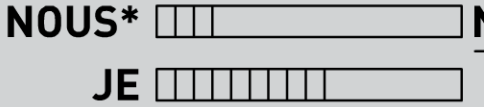
Et si vous vous mettiez à estimer l'esprit d'équipe de vos collègues ? Faites le test ci-dessous ; vous serez très vite fixé !

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

EN PRATIQUE

JOUEZ-VOUS PLUTÔT COLLECTIF OU INDIVIDUEL[5] ?

- « Le meilleur indicateur du développement de l'esprit d'équipe est le pourcentage de "nous" divisé par les "je" que l'on entend dans les conversations[6] », nous apprend le théoricien du management américain Peter Drucker.
- Alors que le « je » vous met parfaitement en scène et valorise votre travail, le « nous » vous sert à vous approprier les bons résultats d'un collectif de travail ou de projets couronnés de succès (même ceux auxquels vous n'avez pas participé !).
- Sur une heure de travail passée au milieu des Gétouvus, amusez-vous à comptabiliser le nombre de « je » et de « nous » prononcés dans les conversations, puis établissez le ratio !



$$\frac{\text{NOUS*}}{\text{JE}} = \frac{3}{9} = \frac{1}{3}$$

** Dans les conversations, « nous » est très souvent remplacé par le pronom indéfini « on »*

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

- Dans la majorité des cas, le résultat obtenu en divisant les « nous » par les « je » est inférieur à 0,5, ce qui signifie que la proportion des « je » est au moins deux fois supérieure à celle des « nous ».

MÊME PAS PEUR !

Contrairement aux apparences, Gétouvu n'a pas forcément une bonne image de lui-même. Se regarder le nombril à longueur de journée et jeter à la figure de ses collègues son ego démesuré cache en réalité une profonde **dévalorisation de soi** et un **complexe d'infériorité**, qu'il masque en accusant les autres et en monopolisant la parole et l'attention.
Mais s'il prend autant de place, c'est pour **compenser plusieurs types de peurs** qui, au fond, le pétrifient.
Tout d'abord, il y a fort à parier que Gétouvu exprime un **besoin de sécurité inassouvi**. En effet, s'il juge l'autre en permanence, c'est pour exercer, consciemment ou non, un contrôle sur les choses et, tout simplement, pour se rassurer. Tout, absolument tout, est sujet à contrôle : le planning de sa journée,

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

ses prochaines sorties, l'état de son compte bancaire, l'activité de ses enfants, de ses collègues de travail et même de son chef ! Cette maîtrise absolue des choses est tellement poussée qu'il doit porter un masque en permanence. Impossible pour lui de se dévoiler et de se livrer à l'intimité (c'est-à-dire à des relations sincères et authentiques), car il dresse entre lui et les autres une barrière de protection visant à dissimuler sa vraie personnalité, sa nature profonde. **Mais pourquoi l'autre lui fait-il si peur ?** Que craint-il ? Que cet autre soit mieux évalué que lui ? Qu'il lui prenne son poste ? Qu'il lui dame le pion à la prochaine réorganisation ?

Ensuite, impossible pour Gétouvu d'échapper à cette « obsession française[7] » de la **peur de perdre**. « Dans un contexte marqué par l'incertitude ambiante et l'insécurité au travail, la peur de perdre est omniprésente : peur de perdre son emploi, peur d'être mal évalué, peur d'être rétrogradé, peur de ne pas obtenir d'augmentation de salaire suffisante pour subvenir aux besoins de sa famille, peur d'être concurrencé par une jeune recrue plus diplômée que soi, etc[8]. »

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Paralysé par la crainte de l'avenir en général, Gétouvu décide d'entrer en guerre ouverte avec ses collègues, usant de manipulation pour mieux les « descendre », leur livrant une bataille effrénée pour recevoir la plus grosse part du gâteau et pouvoir briller.
Enfin, dévaloriser l'autre lui permet de réduire le stress et l'angoisse liés à sa propre imperfection.

À L'ÈRE DU « ZÉRO DÉFAUT », COMBIEN D'ENTRE NOUS ACCEPTENT D'ÊTRE IMPARFAITS ?

Croulant sous le poids du culte de la performance intellectuelle et d'une apparence physique voulue parfaite, notre moindre imperfection nous rend malade, d'où un degré d'exigence souvent très élevé, tant envers nous-mêmes qu'envers les autres.
Et si finalement, derrière sa quête de reconnaissance, se profilait pour Gétouvu la **peur de ne pas exister** ? « Se sentir reconnu confère tout simplement un sentiment d'existence sociale, d'existence tout court[9] » affirme le psychiatre Christophe André. À méditer…

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

TU T'ES VU ?

Malheureusement pour lui, Gétouvu manque souvent de discernement : il n'a pas conscience qu'en se comportant de la sorte, il risque de s'enfoncer, et très profondément. En effet, comme je l'ai souligné dans mon ouvrage *13 trucs infaillibles pour être bien vu en entreprise : Souriez, vous êtes évalué !*, « ce n'est pas parce que vous allez chercher à accroître systématiquement vos responsabilités pour mieux briller, à travailler sur toujours plus de projets pour donner l'impression d'être absolument incontournable, ou encore à vous "vendre" auprès de personnes influentes pour avoir la sensation d'exister, que vous serez forcément bien vu[10] ». Au contraire…

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

EN PRATIQUE

TROP S'INVESTIR AU TRAVAIL, C'EST PRENDRE LE RISQUE…

- De passer pour quelqu'un de zélé et de donner ainsi la désagréable impression de souhaiter devenir calife à la place du calife, ce qui ne manquera pas de faire peur à votre chef et de froisser vos collègues (lesquels risquent alors de vous rejeter).
- De quitter sa zone de confort et, donc, de prendre le risque de se « planter ».
- De creuser le décalage entre, d'une part, la perception de votre contribution et, d'autre part, la rétribution de l'entreprise au sens large (augmentations de salaire, signes de reconnaissance ou de valorisation, actions de formation ou promotions, etc.). C'est la déception assurée.

À force de se centrer sur lui, regardez ! Gétouvu rétrécit, se rabougrit, se fane. En se privant de relations riches et authentiques, il instaure un vide énorme autour de lui.
Plus qu'un long développement, réfléchissez plutôt à cette citation de Paul Arden :

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

« QUAND ON GARDE TOUT POUR SOI, ON FINIT PAR VIVRE SUR SES RÉSERVES. ET PAR SE DESSÉCHER[11]. »

LE « STARISER »

Gétouvu représente un des pires pollueurs du bac à sable. Pour vous faire sortir de vos gonds, il est champion ! Alors le laisser dire, très bien… Mais dans une certaine limite, tout de même…

Et si, afin de le faire redescendre de son piédestal, vous décidiez d'enfoncer le clou en le « STARisant » encore davantage ?

La méthode « STAR », très connue des cabinets anglo-saxons de conseil en management, est particulièrement efficace pour gérer les arrivistes individualistes.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

EN PRATIQUE

STAR, QUATRE ÉTAPES POUR NE PLUS AVOIR LE MELON

- **S pour *« Stop »* :** faites redescendre la tension dans votre échange avec Gétouvu. Laissez des silences, respirez profondément, puis reformulez ses propos en les « dégonflant » (sans pour autant les dévaloriser).
- **T pour *« Think »* :** posez-vous la question de savoir ce que cherche réellement Gétouvu : obtenir que vous le rassuriez sur la pertinence de ses idées ou de ses propos ? Être reconnu ? Dévoiler ses peurs ?
- **A pour *« Act »* :** en fonction de ce que vous aurez compris ou déduit de l'étape précédente, exprimez votre opinion et vos points de désaccord. En d'autres termes, mettez-vous « à la hauteur » (estimée) de Gétouvu.
- **R pour *« Review »* :** selon sa réaction et le résultat que vous aurez atteint, affinez votre stratégie pour nouer des relations plus sereines avec lui lors de vos prochains échanges.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

« L'individu en foule est un grain
de sable au milieu d'autres grains
de sable, que le vent soulève à son gré. »
**– Patrick Meney (journaliste et producteur
de télévision français)**

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

GIROUETTE

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

À LA LOUPE

SES PROPRIÉTÉS PHYSIQUES

- **Texture agrégée fluide :** si le sable est un matériau « extrêmement complexe et mystérieux[1] », à mi-chemin entre les solides et les liquides, Girouette se rapproche de ces derniers, « épousant les formes du récipient qui le contient[2] ».
  Traduction business : Girouette se fond dans le moule, afin de ne pas faire de vagues. Aversion pour le risque et la prise de décision.
- **Aspect opaque du grain** : à force d'être transbahuté par les vents et marées.
  Traduction business : Girouette passe souvent pour un collègue terne, sans conviction ni relief.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

- **Forte imprévisibilité :** grain au caractère perpétuellement réarrangeant. À l'intérieur du tas, les voûtes sablonneuses se modifient sans cesse.
  Traduction business : caractère insaisissable de Girouette, qui sait parfaitement bien changer de comportement et de cap en fonction des situations.

SES EXPRESSIONS FAVORITES

« Il y a du pour et du contre dans tout »,
« Je ne sais pas », « Je ne suis pas sûr »
« Pourquoi pas ? », « Oui, mais... »

SES PASSE-TEMPS FAVORIS

Changer d'avis comme de chemise, être à l'affût de l'opinion générale, surfer sur la vague des jeux de pouvoir.

SES SURNOMS

Pion, marionnette, pantin, moulin à vent, caméléon.

CE QU'IL PEUT VOUS APPORTER

Développer votre adaptabilité (c'est un exemple à suivre en matière d'adaptation). Vous aider à pondérer vos décisions, à affiner votre sens politique et votre intuition.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Au gré du vent et des marées, de l'opinion du moment, de l'évolution d'une stratégie d'entreprise, d'un changement de décision ou encore de la dernière parole proférée (*a fortiori* s'il s'agit de celle de Grand Chef), Girouette **change d'avis comme de chemise**. C'est son activité favorite.

Totalement **imprévisible**, il vous fait tourner en bourrique, car il est capable de prendre une décision suivie d'une décision contraire une heure plus tard, tout simplement parce que **le vent a tourné**. Girouette présente toutes les caractéristiques du sable mouvant. Vous vous arrachez les cheveux devant ses hésitations. Jamais tranchée, son opinion oscille d'un choix à l'autre, selon une logique qui, la plupart du temps, vous échappe. L'indécis est comparable à une coquille de noix sur l'océan, qui se laisse royalement porter par les autres.

De nature changeante, Girouette présente une **forte aversion pour le risque et la prise de décision**. Même après avoir longuement pesé les « pour » et les « contre » d'une option, il continue de tergiverser : et si l'environnement venait à évoluer ? Et si le vent venait à souffler dans une autre direction ?

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

« CHAQUE FOIS QUE VOUS VOYEZ UNE ENTREPRISE QUI RÉUSSIT, DITES-VOUS QUE C'EST PARCE QU'UN JOUR, QUELQU'UN A PRIS UNE DÉCISION COURAGEUSE[3]. »

Pour réussir, il ne faut pas avoir peur de trancher. Vivre, c'est se cogner à la réalité. Mais Girouette, lui, préfère ne pas prendre de risque et rester bien à l'abri, dans sa zone de confort. Parfois, il vous agace par son manque de fermeté, de convictions et de clarté. Avec lui, même la nuit semble ne pas porter conseil.

STOP AUX TERGIVERSATIONS !

Si le fait de changer d'avis est parfois synonyme d'ouverture d'esprit et de remise en question, l'indécision, quand elle est poussée à l'extrême, conduit à se perdre dans un labyrinthe de points de vue.

Quoi qu'il fasse, Girouette donne l'impression de se retrouver dans l'impasse : « Je suis coincé. Si je fais ceci, je récolterai tels bénéfices, mais si je fais cela, tels autres. Quel chemin choisir ? Impossible de décider. » Vous brûlez de le secouer et de le confronter à ses responsabilités. Vous mourez d'envie

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

de lui faire prendre conscience qu'à force de tourner à tout vent, il va finir par vous rendre chèvre et par perdre lui-même la tête ! Puisque « Décider, c'est choisir entre des risques[4] », **peut-on seulement lui garantir que la décision qu'il prendra sera la bonne ?**

UNE BONNE DÉCISION OPTIMISE LA GESTION DES RISQUES : ELLE GÉNÈRE DAVANTAGE DE BÉNÉFICES QUE DE COÛTS.

Voici quelques conseils pour aider Girouette à se positionner.

Essayez de **raisonner à l'inverse**, en procédant par élimination. En effet, certaines personnes sont bien plus douées pour savoir ce dont elles ne veulent absolument pas, plutôt que ce qu'elles désirent réellement. Demandez donc à Girouette **tout ce qu'il ne veut pas**, jusqu'à ce qu'il soit à court d'idées. Vous pourrez alors discuter ensemble des solutions restantes.

Ensuite, pourquoi ne pas construire une **grille de décisions** (de prime abord, elle peut rebuter les plus intuitifs), qui offre le mérite de se baser sur des **éléments rationnels** et de conduire à des **décisions efficaces**, plus

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

abouties qu'en utilisant la simple méthode des « plus » et des « moins ». Elle vous permettra de mettre définitivement un frein à l'immobilisme, aux usines à gaz et aux décisions impossibles.

EN PRATIQUE

SEPT ÉTAPES POUR UNE BONNE PRISE DE DÉCISION

- Listez les critères auxquels devront répondre les différentes options (les *need*), afin d'identifier les éléments incontournables à prendre en considération.
- Intégrez ensuite d'autres critères mesurables liés à des performances souhaitées (les *nice*). Alors que les *need* sont non négociables, les *nice* peuvent être pondérés par un coefficient d'importance. Par exemple, vous pouvez leur attribuer une note allant de 1 à 10/10.
- Réfléchissez aux options potentielles, que vous représenterez en colonnes.
- Complétez les *need* en répondant par « oui » ou « non » pour chacune des options.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

- Par une note de 1 à 10, indiquez dans quelle mesure chaque solution répond aux *nice*.
- Dans un second temps, appliquez un coefficient de pondération à chaque critère requis, en fonction de son importance relative dans la prise de décision.
- Multipliez chaque note par le coefficient adéquat. Il ne vous reste plus qu'à additionner les notes pondérées de chacune de vos options !

Exemple : Girouette est manager. Il a pour mission de recruter son assistante. Qui choisir : Yvette ? Martine ? Eva ? C'est un véritable dilemme : chacune présente des qualités évidentes, mais aussi des lacunes (parfois rédhibitoires s'il s'agit de *need*).

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

GRILLE DE DÉCISION

	Option / Critère d'appréciation	Yvette	Martine	Eva
Need	Maîtrise des outils informatiques	Non	Oui	Oui
	Organisation	Oui	Oui	Oui
	Rigueur	Oui	Oui	Oui
Nice	Connaissances juridiques	6	4	3
	Savoir travailler en mode projet	2	7	8
	Capacité à résister à la pression	5	3	6
	Esprit d'équipe	5	7	3
	Maîtrise de l'anglais	1	4	9

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

GRILLE DE DÉCISION APRÈS PONDÉRATION

	Option / Critère d'appréciation	Yvette	Martine	Eva	*Coefficient de pondération*
Need	Maîtrise des outils informatiques	Non	Oui	Oui	
	Organisation	Oui	Oui	Oui	
	Rigueur	Oui	Oui	Oui	
Nice	Connaissances juridiques	24	16	12	***4***
	Savoir travailler en mode projet	4	14	16	***2***
	Capacité à résister à la pression	40	24	48	***8***
	Esprit d'équipe	30	42	18	***6***
	Maîtrise de l'anglais	7	28	63	***7***
Somme		**105**	**124**	**157**	

Une fois le calcul effectué, la décision s'imposera d'elle-même à Girouette : il faut recruter Eva.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Enfin, une dernière astuce pour aider Girouette à prendre position : puisqu'il a beaucoup de mal à prendre une décision « blanche » ou « noire », pourquoi ne pas privilégier avec lui un mode de décision du type **« compromis »** ? En coupant la poire en deux, vous optez pour une décision « grise » qui conduit certes à ne satisfaire personne à 100 %, mais qui constitue un excellent moyen d'avancer avec les indécis. Pour Jean Kaspar, président de la Commission du Grand Dialogue de La Poste, « le compromis, c'est l'expression de l'intelligence des hommes et des femmes qui comprennent qu'il faut vivre ensemble[5] ».

Et pour définitivement en finir avec les tergiversations, je vous propose de réfléchir à cette phrase du philosophe Charles Pépin : « Une décision fondée en raison, parfaitement justifiée dans une batterie de tableaux Excel, n'est pas une décision : c'est simplement un choix. J'ai "choisi" et j'ai "décidé" sont donc faussement synonymes. Choisir demande de l'intelligence, décider surtout de la volonté[6]. »

Qu'en dites-vous ?

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

LE FAIRE SORTIR DU CADRE

Au risque de vous heurter, je vous livre ici un point de vue qui ne fait que refléter une triste réalité, observée au cours de mes années d'expérience acquises au sein de directions des ressources humaines. Cette réalité est la suivante : on préfère **dénicher des pigeons à transformer en Girouette**, plutôt que d'avoir à canaliser des individus dotés de convictions fortes et d'un caractère bien trempé, capables de bousculer les lignes directrices et, *de facto*, de remettre en question les systèmes établis. En général, on a tendance à valoriser les collaborateurs dont les valeurs, comportements et modes opératoires les incitent à rester bien sagement dans le cadre défini par les directives et les procédures en vigueur, ainsi que par la culture d'entreprise[7].

En fait, nous nageons en plein paradoxe, car à l'heure où l'on demande aux salariés de penser *out of the box* (c'est-à-dire oser dévier du sentier étroit dans lequel ils sont par ailleurs invités à rester), de challenger les idées reçues, de faire preuve de créativité, d'initiative et d'innovation, force est de

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

constater que ce sont les individus les plus malléables, comme Girouette, dont les évolutions ou les promotions sont les plus immédiates.
Ceci est fort dommage, parce que…

LORSQUE NOUS PENSONS ET AGISSONS COMME NOUS AVONS L'HABITUDE DE PENSER OU D'AGIR, NOUS MARCHONS DANS NOS PROPRES EMPREINTES, ET DONC, NOUS TOURNONS EN ROND.

La logique est imparable : pour obtenir quelque chose que l'on n'a jamais eu, il faut se lancer et essayer quelque chose que l'on n'a jamais fait.
Alors, sans vouloir absolument transformer Girouette en expert de l'arbre décisionnel, essayer de le pousser dans ses retranchements peut s'avérer bénéfique, à condition de lui donner un cap à atteindre. En effet, **s'il sait après quoi il court, il sera moins tenté de se laisser balloter par les différents courants**.
N'oubliez pas la propriété physique de Girouette : sous des apparences stables et figées, c'est un grain de sable très sensible à de petites sollicitations, susceptible de vous

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

surprendre en venant bouleverser la structure interne de tout un tas de sable.

EN PRENDRE DE LA GRAINE

De tous les grains toxiques rôdant dans votre entreprise, Girouette est sans doute celui chez qui il y a le plus de positif à extirper.
Horripilant, certes, mais **profondément adaptable** en cas de changements imposés dans les organisations, il donne toujours l'impression de **surfer sur la vague sans jamais tomber**. S'il réussit avec autant d'aisance cet exercice périlleux, c'est qu'il sait faire preuve d'une souplesse extrême. Observer son agilité vous aidera peut-être à **arrondir les angles** et à saisir au vol les différentes **opportunités**.
Les **bénéfices** à le côtoyer sont nombreux. Commencez par vous arrêter un instant sur ses deux lignes de conduite majeures.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

LIGNE DE CONDUITE N° 1 : NE FAIRE QU'UN SEUL GESTE, RETOURNER SA VESTE.

« Le monde entier est un théâtre
Et tous, hommes et femmes,
n'en sont que les acteurs
Et notre vie durant nous jouons
plusieurs rôles. »

– Shakespeare, ***comme il vous plaira***

Sur la scène de l'entreprise, reproduction quasi parfaite du fonctionnement de notre société, Girouette tient un des rôles principaux. Maître dans l'art de **débusquer les jeux de pouvoir** qui lui donneront l'occasion de surfer sur la vague (une de ses activités favorites) et d'aller systématiquement dans le sens du plus fort ou du dernier qui a parlé, il dissimule constamment sa vraie personnalité ou ses opinions.

Expert en port de **masque**, il s'attache à dire ou à faire ce que son chef (et, plus généralement, les acteurs de l'entreprise) s'attend à entendre ou à voir. Dans certaines circonstances, n'est-il pas en effet préférable de présenter à ses interlocuteurs une face souriante, enthousiaste ou cajoleuse, et ce malgré les désagréments du quotidien ?

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

LIGNE DE CONDUITE N° 2 : PRIVILÉGIER LES MAUVAISES RECOMMANDATIONS AUX BONNES DÉCISIONS.

Nous l'avons vu : décider, c'est trancher, c'est-à-dire pencher d'un côté ou de l'autre de la balance. C'est donc aussi prendre des risques. « Or, sauf à être masochiste, nous préférons toujours envoyer notre voisin au casse-pipe, plutôt que de voir les reproches s'abattre sur nous[8]. »

Vous êtes convaincu d'avoir raison et de disposer de tous les éléments pour prendre une bonne décision ? Là encore, posez-vous la question de savoir s'il n'est pas plus judicieux de mettre votre orgueil dans votre poche et de laisser cette responsabilité aux autres. On pourrait toujours vous reprocher de ne pas avoir choisi la bonne option !

À bien y réfléchir, Girouette a peut-être tout compris, non ?

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

« Si vous voulez laisser vos empreintes dans le sable du temps, ne traînez pas les pieds. »

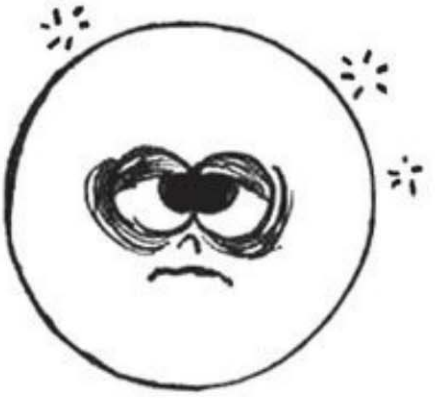
– Anonyme

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

GLANDU

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

À LA LOUPE



SES PROPRIÉTÉS PHYSIQUES

- **Capacité à produire déficiente :** la valeur d'un sol se mesurant avant tout par sa capacité à produire, les terrains sur lesquels le sable ne permet pas de croissance s'appauvrissent.
  Traduction business : le taux de productivité de Glandu est si faible qu'on peut légitimement s'interroger sur le maintien de son poste.
- **Indice de rétractation** (retrait d'un échantillon de sol non remanié en cours de séchage en fonction de sa teneur en eau) : hors norme.
  Traduction business : Glandu prend la fuite à la moindre injonction de travailler.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

- **Haut degré de saltation :** sous l'action du vent, projection rapide des grains à la surface du tas de sable sur lequel ils glissent.
  Traduction business : volonté manifeste de se la couler douce et de se laisser porter par les autres.

SES EXPRESSIONS FAVORITES

« Tu pourras me mettre en copie, s'il te plaît ? »,
« Tu pourras me transférer le fichier ? »
« Pas le temps ! Débordé ! », « Désolé, complètement *overbooké* ! »

SES PASSE-TEMPS FAVORIS

Prendre un air affairé en toutes circonstances, faire de la mousse, jouer de la pompe à brouillard, se la couler douce, en faire le moins possible.

SES SURNOMS

Tire-au-flanc, flemmard, cossard, couleuvre, « roi de l'embrouille ».

CE QU'IL PEUT VOUS APPORTER

Éviter le *burn-out*.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Déjà à l'école, Glandu avait le don de vous horripiler, avec ses antisèches et son regard en biais posé sur votre copie. Aujourd'hui, il est toujours là et vous le pratiquez dans votre vie professionnelle.

On estime à environ 7 %[1] de l'effectif d'une entreprise le nombre de paresseux surfant sur la vague du « travailler moins pour travailler mieux », du fameux respect « équilibre vie professionnelle/vie privée », de l'éloge de la paresse, de la prévention des risques psychosociaux ou encore des méfaits du présentéisme. Tire-au-flanc, feignasse, cossard, lézard… La profusion de noms caractérisant les Glandus révèle l'ampleur du phénomène.

Fervent défenseur du **« mode éco »**, de la **présence passive** (il dépense parfois bientôt davantage d'énergie à faire acte de présence qu'à travailler !) et de **l'appropriation du travail d'autrui**, Glandu développe moult ruses pour surnager sans se faire pincer, dans un univers marqué par le culte de la performance où travailler plus est synonyme de travailler mieux. Ce type de grains présente l'extraordinaire faculté de s'infiltrer par tous les interstices, de se faufiler

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

dans la moindre brèche à la recherche d'une occasion d'en faire le moins possible.
Il n'est pas rare de les entendre prétexter un incident d'exploitation matinal sur leur ligne de métro ou une gastro-entérite foudroyante (pathologie numéro un au hit-parade des prétextes des feignants, et ce quelle que soit la saison !).
Paradoxalement, le bon vieux proverbe selon lequel « l'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt » ne se vérifie pas systématiquement chez Glandu, pour qui l'avenir est loin d'être bouché… En effet, s'il continue à sévir dans votre open-space, c'est sûrement que **derrière son flegme se cache un individu extrêmement efficace** (en deux temps trois mouvements, il s'arrangera pour rendre une copie correcte, en ne dépassant que très rarement les délais impartis) dont **l'expertise** est rarement contestée (le peu de « concurrents » potentiels lui laisse certainement penser qu'il peut tout se permettre).

ÇA FAIT DU BIEN…

Eh oui ! Il y a énormément de bon à prendre chez les adeptes de la fainéantise ! Pour

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

mieux les comprendre et apprendre à se jouer de leur nonchalance plutôt qu'à la subir, je vous propose d'identifier les bénéfices cachés de la glande professionnelle :

• **Éviter la surchauffe (physique ou intellectuelle) et faire tomber la pression.** Le comportement dilettante de Glandu lui permet d'échapper au désormais célèbre *burn-out*, ce phénomène de « brûlure intérieure », résultant d'un état de stress permanent et prolongé, aujourd'hui considéré comme une maladie à part entière qui se caractérise par un épuisement émotionnel, une perte d'ambition, une fatigue généralisée et une baisse d'attention. Sous des aspects externes maintenus intacts, les personnes atteintes de *burn-out* sont « vidées » de l'intérieur.

CÔTOYER GLANDU, C'EST ÉCHAPPER AU SYNDROME DU PÂTÉ EN CROÛTE (OU *BURN-OUT*) : INDIVIDU DORÉ EXTÉRIEUREMENT, EN DÉCOMPOSITION INTÉRIEUREMENT.

• **Se ressourcer et évacuer le stress** en multipliant les pauses dans la journée (pauses cigarette, café du matin, discussions informelles avec les collègues dans

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

les couloirs, etc.). Sans compter qu'une activité réduite et gérée de façon détendue permet d'appuyer sur l'accélérateur lorsque le besoin s'en fait réellement sentir… Bien entendu, Glandu fera en sorte que ses parenthèses de repos soient les plus discrètes possible. Pas question, par exemple, de passer sa journée scotché sur la chaise haute de la cafétéria !

• **Ménager son équilibre vie professionnelle/vie privée**, en capitalisant sur le concept à la mode du « travailler moins pour vivre mieux », prôné dans bon nombre d'organisations, ne serait-ce que pour pouvoir attirer les potentiels de la génération Y.

• **Camoufler son incompétence.** En traînant systématiquement les pieds avant de se lancer dans des tâches complexes ou de gérer des projets qu'il craint de ne pouvoir mener à bien, Glandu masque ses lacunes. Malin…

• **Travailler encore plus rapidement.** Vous avez en général en face de vous un pro de la procrastination. Le procrastinateur, c'est cet individu pénible qui vous assure qu'il n'y a jamais d'urgence lorsque vous lui rappelez les délais à respecter et qui vous promet de vous rendre un travail impeccable en un

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

temps record. À force de tout remettre au lendemain et de travailler dans l'urgence, Glandu a appris à être particulièrement réactif, à travailler vite et à aller à l'essentiel. Il est peut-être un peu long au démarrage, mais il en a sous la pédale !

WANTED !

Vous les connaissez par cœur, ces collègues qui, lorsque vous les interpellez, vous évitent, en vous glissant des mains comme une belle tranche de mangue fraîche… Ils ne sont jamais disponibles, se disent incompétents dès qu'une nouvelle mission leur est confiée, se prétendent constamment surchargés de travail. Tendez l'oreille : ils manifestent bruyamment leur épuisement au moindre travail supplémentaire demandé.
S'ils ont réussi à sauver la face et à faire encore partie des murs, c'est qu'ils savent user de stratagèmes redoutables destinés à **donner l'impression** d'être des bourreaux de travail (en France, on aime les besogneux…). Pas toujours facile de débusquer les rois de l'esbroufe !

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

EN PRATIQUE

LES RUSES FAVORITES DE GLANDU

- Prend constamment un air extrêmement occupé (même en l'absence de toute surveillance, là est la ruse…).
- Ne se déplace jamais sans un dossier à la main (parapheur, pochette, enveloppe…).
- Laisse entendre à qui de droit qu'il a une montagne de dossiers en cours, bien entendu tous plus urgents les uns que les autres.
- Prend un air affairé dès qu'il quitte son poste de travail : sourcils légèrement froncés (sans pour autant avoir l'air de mauvaise humeur), yeux plissés (pour renforcer son air grave), démarche rapide et assurée.
- Clame haut et fort qu'il préfère terminer ce sur quoi il est en train de travailler, plutôt que de descendre déjeuner avec le groupe.
- Jette régulièrement un coup d'œil à sa montre.
- Fait savoir qu'il quitte tard le soir, en s'arrangeant par exemple pour

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

croiser son chef dans les couloirs après 19 heures ou en envoyant des e-mails tardifs.

- Orne ses murs et le contour de son écran d'ordinateur de Post-It®, en veillant à les déplacer régulièrement, pour montrer à ses collègues que sa to-do list compte chaque jour de nouvelles tâches.
- A l'air impliqué en toutes circonstances : prend des notes en réunion ; donne l'impression d'être attentif à ce qu'on lui raconte ; pose des questions, même s'il connaît déjà les réponses.

En usant et abusant de ces subterfuges, Glandu ne vise qu'un seul objectif : écarter tout soupçon sur son degré d'implication au travail.

DU MODE « PAUSE » AU MODE « PLAY »

Collaborer avec un collègue qui prend des pauses à rallonge, reste des heures planté devant la machine à café ou surfe toute la journée sur Internet a le don de vous faire sortir de vos gonds. Cohabiter avec ce genre

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

d'individus est en effet loin d'être évident. Mais il va pourtant falloir composer avec lui, surtout si sa contribution est indispensable à l'avancement d'un projet commun.
Alors, comment éviter que la moutarde ne vous monte au nez… au risque de vous exposer vous-même à de vives représailles ? Car toute réaction impulsive de votre part serait susceptible de caractériser un comportement fautif, sujet à sanction.
Tout d'abord, je vous invite à intégrer un principe de base, très utile dès lors que vous interagissez avec des « planqués » :

PLUS VOUS VOUS ÉNERVEZ, PLUS LA FORCE D'INERTIE DE LA PARTIE ADVERSE S'INTENSIFIE.

Donc, restez zen ! Ce n'est pas en réagissant par la colère ou en proclamant haut et fort un sentiment d'injustice que les choses s'amélioreront. **Préférez mettre votre énergie** dans votre propre travail plutôt que dans le dénigrement de vos collègues ; ce qui est valable pour les autres l'est également pour vous.
En entreprise, c'est exactement comme dans le bac à sable : les mouchards ont la

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

vie dure. Alors, même si la tentation est forte, **ne le dénoncez pas** : vous risqueriez de ternir votre image en passant pour le fayot de service. Arrangez-vous plutôt pour **expliquer habilement** à votre chef que vous ne disposez pas de toutes les informations nécessaires à la finalisation de votre dossier ou que vous devez toujours attendre après les mêmes personnes.

Adoptez la stratégie de la toile cirée : plutôt que de vous acharner sur Glandu en critiquant ouvertement son comportement laxiste, **efforcez-vous de jouer sur les leviers** qui l'obligeront à se retrousser les manches.

Discutez directement du problème avec lui. Exposez prudemment mais clairement ce qui vous dérange en usant de votre sens de la persuasion ; un coup de brosse à reluire et une petite dose d'affect n'ont jamais fait de mal…

Valorisez-le en lui expliquant que vous avez absolument besoin de lui, qu'il constitue un maillon indispensable et que sans son implication, le projet auquel il collabore ne peut aboutir. Qui sait ? Peut-être parviendrez-vous à réveiller son enthousiasme !

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Même si le comportement de Glandu vous horripile, ne vous méprenez pas : ce que vous prenez pour de la paresse cache peut-être tout simplement une réaction d'angoisse. Attention, donc, à l'arbre qui cache la forêt…

EN PRATIQUE

POUR QUELLES RAISONS VOTRE COLLÈGUE PASSE-T-IL POUR UN FEIGNANT ?

- Il est réellement paresseux, un vrai champion de la défausse.
- Il est démotivé, déçu, désengagé.
- Il pense ne pas être à la hauteur.
- Il est angoissé, stressé.
- Il rencontre des problèmes d'ordre personnel ou de santé qui le perturbent, jusqu'à le bloquer.

Un dernier conseil : ne refusez jamais de donner de temps à autre un coup de main, mais ne vous substituez surtout jamais à Glandu en reprenant les tâches qui lui incombent et les missions dont il a la responsabilité. Mieux vaut demander à votre chef d'avoir un œil attentif sur la répartition de la charge de travail au sein de l'équipe.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

LE MANAGER… SANS LE HARCELER

Recadrer un paresseux, c'est prendre le risque de s'exposer à de petites questions assassines du type : « Me bouger un peu plus ? Mais qu'as-tu à me reprocher au juste ? Mon travail est correctement fait ! » Glandu vient de frapper.

En règle générale, le feignant s'arrangera pour faire le strict minimum (en attendant souvent le dernier moment) mais, au final, il rendra une copie correcte.

Il n'empêche qu'en tant que responsable hiérarchique, vous ne supportez plus que Glandu se la coule douce, qu'il s'épanche à longueur de journée dans les couloirs, qu'il se planque derrière le reste de votre équipe et se traîne avec la même motivation qu'un condamné se rendrait à l'échafaud. Un cadrage serré s'impose, car vis-à-vis des autres personnes de votre équipe, vous ne pouvez raisonnablement laisser passer de tels agissements.

NE PAS RECADRER GLANDU, C'EST PRENDRE LE RISQUE DE DÉMOTIVER LE RESTE DE LA TROUPE.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Pour lui remettre le pied à l'étrier, **revenez aux basiques** : en tant que manager, il est de votre responsabilité de **veiller à la bonne exécution du contrat de travail** qui lie Glandu à l'entreprise. Rappelez-lui les fondements contractuels : une rétribution (salaire) en échange d'une contribution (travail).

Souvenez-vous que tout refus :

– d'appliquer une consigne ;
– de suivre les directives ;
– de respecter les horaires et procédures en vigueur au sein de l'entreprise ;

est constitutif d'une faute pouvant conduire à prononciation d'une sanction disciplinaire (avertissement, blâme) pouvant aller, selon la formule consacrée, « jusqu'au licenciement ».

Recadrer Glandu est indispensable, mais attention à ne pas tomber dans le harcèlement, car à l'heure où les risques psychosociaux occupent le devant de la scène au sein des directions des ressources humaines, l'inobservation de mesures préventives, notamment en matière de harcèlement moral, met les DRH dans le collimateur du CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), des médecins et de l'inspection du travail.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

CADRER, OUI!
HARCELER, NON!

Alors comment remettre Glandu face à ses responsabilités, le faire progressivement entrer dans une phase active, sans que vos demandes soient qualifiées de harcèlement ?
Tout d'abord, **rappelez-lui ses rôles et responsabilités**, quitte à lui mettre sous le nez sa fiche de poste. Demandez-lui de relire le règlement intérieur (toujours à disposition, à la DRH).
Ne basculez surtout pas dans le registre affectif ; restez le plus factuel possible. Ensuite, **fixez-lui des objectifs précis et un planning à respecter**. Confiez-lui des missions (ambitieuses mais atteignables) dont les résultats sont visibles et où sa responsabilité est clairement établie. **Osez le confronter** aux délais non tenus, aux résultats et aux indicateurs de productivité en baisse.
Si vous constatez que sa charge de travail est effectivement trop importante, pourquoi ne pas repenser votre organisation et revoir l'allocation des ressources ?
Dans tous les cas, il est de bon ton de conclure l'entretien en lui posant la question

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

suivante : « Puis-je compter sur toi ? » Ainsi, non seulement vous lui témoignez de l'intérêt, mais vous lui rappelez également **l'importance de son rôle** dans la réussite d'un projet ou dans la prise d'une décision.
Quoi qu'il en soit, évitez de le recadrer publiquement ou de lui envoyer des e-mails de reproches en mettant d'autres interlocuteurs en copie. Les conseillers prud'homaux sont extrêmement friands de ce genre d'informations, pièces maîtresses utilisées dans la construction d'une preuve de harcèlement moral…

À LA RACINE DU MAL

Face à un champion de la paresse physique ou mentale, posez-vous systématiquement la question de savoir d'où peut provenir son manque de motivation et d'engagement : depuis quand se manifeste-t-il ? À quelle occasion est-il apparu ? Dans quel contexte ? A-t-on sanctionné ce collaborateur en termes de rémunération ? D'évaluation ? Lui a-t-on mis des bâtons dans les roues pour freiner son évolution ? Lui a-t-on refusé des formations ?

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Rappelez-vous qu'en la matière, tout est question de perception.

LA PERCEPTION D'UN DÉCALAGE ENTRE CONTRIBUTION ET RÉTRIBUTION FAVORISE LE DÉSENGAGEMENT ET LA DÉFIANCE.

Dès lors qu'il existe un décalage entre la perception du degré de contribution du salarié et sa rétribution (c'est-à-dire l'ensemble des signes de reconnaissance qu'on lui témoigne), cela ne rate jamais : il s'arrangera toujours pour **compenser cet écart**, sous quelque forme que ce soit. Par exemple, en quittant plus tôt le soir, en utilisant le matériel de l'entreprise à des fins personnelles, en gonflant artificiellement ses notes de frais ou... en en faisant le moins possible !

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

« Si l'on ouvre les mains,
tout le sable du désert peut y passer.
Si on les garde fermées,
on ne peut obtenir que quelques grains. »
– Proverbe japonais

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

GRAND CHEF

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

À LA LOUPE

SES PROPRIÉTÉS PHYSIQUES

- **Forte capacité de blocage :** dans un silo, une poignée de grains peut bloquer la sortie d'une tonne de ses semblables.
  Traduction business : pouvoir décisionnaire de Grand Chef en matière de blocage de salaire, d'évolution, de promotion, etc.
- **Haut degré de volatilité :** s'observe essentiellement lors des tempêtes de sable.
  Traduction business : de par sa position hiérarchique, Grand Chef a le pouvoir de déchaîner des soufflantes sur son équipe.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

SES EXPRESSIONS FAVORITES

« Je savais bien que je pouvais compter sur vous (alors qu'il n'en pense pas un mot) » (Grand Chef pervers)
« Vous faites comme vous voulez mais moi, j'aurais fait comme ça » (Grand Chef narcissique)
« Dès que j'ai le dos tourné, je suis sûr qu'ils ne foutent plus rien ! » (Grand Chef parano)

SON DISCOURS FAVORI, EN TROIS PARTIES

1. Glorification des résultats obtenus, avec présentation de la performance financière des produits ou services de l'entreprise, et ce en dépit d'énormes contraintes et difficultés.
2. Rappel des nouveaux enjeux à venir.
3. Expression de sa confiance dans l'équipe pour relever les nouveaux défis.

SES PASSE-TEMPS FAVORIS

Cadrer, contrôler, évaluer, sanctionner.

SES SURNOMS

Patron, directeur, taulier, boss, N+1 (ou N+2/N+3), garde-chiourme.

CE QU'IL PEUT VOUS APPORTER

Vous rétribuer sur la base des responsabilités qui vous sont confiées, vous développer.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Il n'existe pas un, mais plusieurs Grands Chefs poliment caractérisés de « pénibles ». En effet, derrière chaque figure managériale peut se cacher un grain au pouvoir hautement toxique, capable de vous « karchériser » d'un jet hautement abrasif en deux temps trois mouvements. Ainsi, en fonction du type de personnalité dominant de votre supérieur, vous pouvez être confronté à trois principaux profils.

GRAND CHEF PERVERS

Largement montrée du doigt depuis les menaces croissantes liées aux risques psychosociaux, la personnalité perverse peut très simplement être définie de la façon suivante : « Être pervers, c'est être enclin au mal, à le faire ou à l'encourager[1]. »
Grand Chef pervers fera par exemple en sorte de vous dévaloriser tout en vous lançant des fleurs, sabotera insidieusement votre travail et n'hésitera pas à vous planter des couteaux dans le dos. C'est un as de la manipulation.

**AVEC UN PERVERS,
NE LAISSEZ AUCUNE PRISE
ET NE TOLÉREZ AUCUN ÉCART.**

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

En effet, il profite de la moindre ouverture pour persécuter ses « sous-fifres », « recherchant] des victimes parmi les personnes trop naïves, trop vulnérables, trop peu méfiantes, trop isolées[2] ». En tant que manager, il focalise sa perversion soit sur toute son équipe, soit sur une seule personne (on parle alors de harcèlement moral). Se nourrissant de toutes les émotions négatives qu'il provoque dans son entourage (culpabilité, peur, colère…), il s'en prend à quelqu'un d'autre si ses attaques restent sans effet.
Grand Chef a donc toujours **besoin d'une victime pour exercer sa perversité**.

GRAND CHEF NARCISSIQUE

Arrogant, limite condescendant, Grand Chef narcissique a une haute opinion de lui-même. C'est une personnalité qu'on rencontre fréquemment en haut des organigrammes. Soucieux de son image et conscient du pouvoir qu'elle lui confère, le narcissique attend des égards et des privilèges dans sa relation aux autres, qu'il manipule avec délice. Extrêmement **ambitieux** sur le plan professionnel, il tuerait père et mère pour arriver à ses fins.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

AVEC UN NARCISSIQUE, N'ATTENDEZ AUCUNE GRATITUDE NI RÉCIPROCITÉ.

Appliquant un style de management plutôt directif ou faussement participatif, seul son avis a du poids. Seules ses décisions sont dignes d'être appliquées. Seuls ses projets méritent d'être mis en œuvre. Son **complexe de supériorité** l'empêche de « prendre la température » au sein de son équipe ; il est tellement meilleur…

GRAND CHEF PARANOÏAQUE

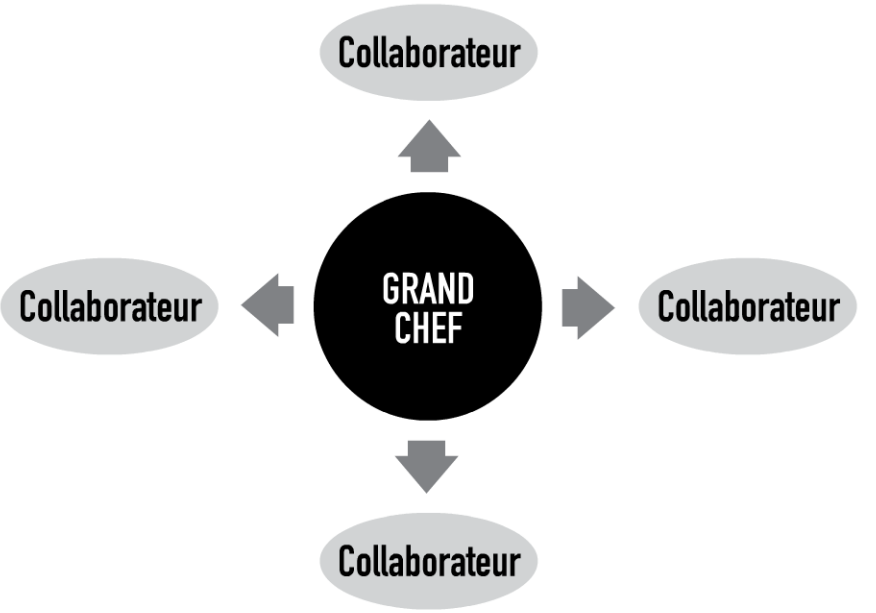
Froid et rationnel, Grand Chef paranoïaque passe son temps à flairer des pièges imaginaires. Chez lui, tout est source de méfiance, voire de défiance. Il en vient même à douter de la loyauté de ses propres collaborateurs. D'une suspicion maladive, il « reste toujours sur ses gardes, très attentif à ce qui se passe autour de lui[3] ». Où qu'il soit, quoi qu'il fasse et où qu'il aille, il garde un œil sur tout et sur tous. Bien entendu, il supporte très mal la critique, qu'il associe à une remise en cause personnelle.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

AVEC UN PARANO, MISEZ SUR LA TRANSPARENCE ET ÉVITEZ L'HUMOUR.

Grand Chef paranoïaque a tendance à privilégier un mode de management autocratique, donnant des ordres à chaque membre de son équipe de façon isolée, afin de mieux garder la maîtrise des choses.

LE STYLE DE MANAGEMENT DE GRAND CHEF PARANOÏAQUE



Ses méthodes managériales, axées sur le respect des règles et l'absence de délégation, laissent peu de place aux arguments des autres ; il aime tellement contrôler…

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

LE CHEF A TOUJOURS RAISON

Avant même d'avoir appris les codes sociaux, nous avons appris à obéir pour ne pas dévier du droit chemin. La figure parentale, incarnée par le maître, le professeur puis le chef, s'impose à nous depuis notre plus tendre enfance. Les règles sociales inculquées par nos parents passaient déjà par des injonctions du genre : « ne mets pas tes doigts dans ton nez », « dis bonjour à la voisine », etc. En situation professionnelle, le chef, modèle parental par excellence, donne des directives[4], contribuant ainsi à faire régner l'ordre, la sécurité et, surtout, à faire « tourner » le business.

Désobéir, c'est alors prendre le risque de se marginaliser, de provoquer chez le donneur d'ordre un désordre affectif et organisationnel et, pire que tout, d'être sévèrement réprimandé. Ainsi, quel que soit le style de management ou la personnalité dominante de Grand Chef, évitez de discuter ses décisions, ses façons de faire, ses opinions ou ses jugements. Préférez le brosser dans le sens du poil : c'est lui le patron et, à ce titre, imposez-vous de penser qu'il a rarement tort ! Notamment

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

s'il dispose d'un haut degré d'expertise dans sa fonction et/ou s'il est adepte d'un mode de management directif, fondé sur le respect des règles, des procédures ou sur un modèle décisionnaire efficace et rapide.
Inutile de lui livrer bataille, surtout si la remise en question a lieu en public. Vous avez bien sûr le droit de ne pas cautionner ses positions, mais si tel est le cas, préférez le lui dire en face à face plutôt que devant tous vos collègues.

AVEC GRAND CHEF, NE CHERCHEZ JAMAIS À AVOIR RAISON. PRÉFÉREZ GAGNER !

Mais alors, que faire si vous êtes convaincu d'avoir raison ?
Si vous vous posez cette question, c'est que vous êtes persuadé d'être dans le vrai. Avoir raison… Est-ce réellement une fin en soi ? Comme le précisait le célèbre publicitaire Paul Arden : « Si vous pouvez prouver que vous avez raison, c'est que vous êtes scléro-sé. Vous n'évoluez pas avec votre époque ni avec les autres[5]. » Les individus péremp-toires s'appuient en général sur des savoirs, des savoir-faire et des expériences passés

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

qu'ils reproduisent sans la moindre créativité. Maintenez-vous toujours votre position ? Après tout, si Grand Chef ne s'oriente pas dans la bonne direction (en tout cas, pas dans celle que vous auriez choisie), pourquoi chercher à le contredire ? Il aime avoir raison ? Arrangez-vous pour lui renvoyer l'image de quelqu'un de surpuissant : « Laissez votre orgueil au vestiaire et continuez à le valoriser dans son rôle de manager[6]. »

EN PRATIQUE

UNE BONNE FAÇON D'EXPRIMER VOTRE POINT DE VUE

L'idée de Grand Chef est vraiment très mauvaise ?

- Commencez tout de même par abonder dans son sens. Ensuite, prenez le temps de réfléchir aux avantages, inconvénients et risques liés à sa décision. Enfin, revoyez-le et présentez-lui un bilan objectif en profitant de l'occasion pour lui glisser que, naturellement, la décision lui appartient. En principe, il appréciera que vous lui évitiez de commettre une erreur...
- Laissez-lui toujours le dernier mot.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

LES PIÈGES DU SAUTE-MOUTON

Le jeu du saute-mouton, qui consiste à court-circuiter votre supérieur hiérarchique direct (dit « N+1 ») en passant directement par le supérieur de ce dernier (le N+1 de votre N+1, c'est-à-dire votre N+2), peut s'avérer extrêmement dangereux.

EN PRATIQUE

QUATRE MAUVAISES RAISONS DE VOULOIR COURT-CIRCUITER GRAND CHEF[7]

1. Vous vous trouvez plus compétent que lui sur le sujet et estimez qu'il ne pourra rien vous apporter.
2. Sous prétexte que vous êtes tenu par des délais serrés pour rendre votre copie ou mener à bien votre projet, vous êtes persuadé que le simple fait de tenir Grand Chef informé ou de lui demander son approbation pour pouvoir avancer, représente une perte de temps.
3. Animé par un fort besoin de valorisation, vous cherchez à briller auprès des managers placés toujours plus haut dans la hiérarchie.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

4. En conflit avec votre chef, vous n'osez l'affronter et pensez que tout va s'arranger si vous frappez à une autre porte (de préférence à celle du Bon Dieu). Grave erreur !

Jouer à ce jeu revient à déposséder Grand Chef de son rôle de manager et/ou d'expert technique, à le placer devant le fait accompli en lui donnant de surcroît l'impression de perdre le contrôle. Mettez-vous à sa place : sur quelle base peut-il asseoir son statut si vous le court-circuitez ? Ne perdez jamais de vue que votre évolution au sein de l'entreprise se place entre ses mains. L'évincer, c'est **mettre à mal la relation de confiance** indispensable à une bonne évaluation à court terme et à une ascension à plus long terme.

INVERSER LA VAPEUR

L'existence du lien hiérarchique entre vous et votre boss ne vous interdit pas de le **manager habilement**. Tout est question de diplomatie… et d'un mélange savamment dosé d'un peu de manipulation, de psychologie et de politique. Quelle que soit la personnalité dominante de

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Grand Chef, vous marquerez des points si vous savez **rester à votre place**. Qui aimerait se sentir poussé vers la sortie par un jeune aux dents longues dont l'idée fixe consiste à devenir calife à la place du calife ? En la matière, point de zèle : Grand Chef pourrait avoir la désagréable impression que vous cherchez à lui mordre les mollets ! Sollicitez-le à bon escient, en trouvant le **juste équilibre entre autonomie et soutien**. Quel que soit votre niveau dans la hiérarchie, Grand Chef attendra de vous que vous évitiez de le déranger pour un oui ou pour un non et de l'inonder d'e-mails sans importance. En revanche, **lui demander ponctuellement de l'aide et des conseils** sera signe de confiance à son égard : il se sentira alors respecté et valorisé dans son rôle de manager.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

EN PRATIQUE

VENEZ AVEC DES SOLUTIONS, PAS DES PROBLÈMES !

- « Si j'avais une heure pour sauver le monde, je devrais passer 55 minutes à définir le problème et seulement 5 minutes à trouver la solution. » (Albert Einstein).

- Dans le monde du travail, inutile de préciser que l'inverse s'applique : mieux vaut passer 5 minutes à exposer le problème et 55 à envisager les solutions !

Faites preuve de **beaucoup d'écoute** dans vos relations avec Grand Chef. L'écoute représente une profonde marque de respect envers votre interlocuteur. Par ailleurs, vous apprendrez beaucoup plus sur votre chef en le laissant s'exprimer plutôt qu'en cherchant à tout prix à vous mettre en avant.

« VOUS POUVEZ GAGNER DIX FOIS PLUS EN ÉCOUTANT DEUX FOIS PLUS[8]. »

Apprenez à ne pas trop parler. Entraînez-vous à respecter les silences. On apprend souvent plus des silences que des mots…
Enfin, misez sur une **communication fluide et transparente**. La qualité de toute relation, qu'elle soit personnelle ou professionnelle, réside dans la fluidité de la communication entre les différentes parties prenantes. Ainsi, lors de vos échanges avec Grand Chef, inutile de jouer de la pompe à brouillard !

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Bannissez la langue de bois et les requêtes à demi-mot : les chefs détestent les rois de l'embrouille.
N'hésitez pas à l'alerter en cas de difficulté ou de situation susceptible d'avoir un impact sur la vie de l'entreprise.
Ne craignez jamais de lui avouer que **vous ne savez pas** ou que vous avez commis des erreurs (à condition toutefois de ne pas les répéter trop souvent). Bien sûr, vous éviterez les « Devinez quoi les amis ? J'en ai encore fait une belle ! ».

DIRE « JE NE SAIS PAS », C'EST MARQUER DES POINTS.

Pourquoi chercher à cacher nos imperfections et à sauver les apparences à tout prix ? Assumer ses erreurs, c'est agir en adulte responsable.
Faire part de ses faiblesses, de ses doutes et de ses incertitudes, c'est renforcer à coup sûr la confiance avec ses interlocuteurs, et notamment avec son chef.
C'est aussi **se positionner d'égal à égal**, remettre « l'Adulte aux commandes[9] », c'est-à-dire privilégier les relations Adulte (le manager)/Adulte (le collaborateur).

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Ne vous laissez pas impressionner. La position de Grand Chef l'autorise-t-elle à vous demander n'importe quoi ?

La seule façon d'être reconnu consiste à **vous montrer à la hauteur des enjeux**, non seulement en mettant en avant vos compétences, mais aussi en adoptant un comportement responsable digne de susciter la confiance.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

« Beaucoup de grains de sable réunis,
ça finit par faire un gros tas de sable.
Beaucoup de petites intelligences
rassemblées, ça ne fera jamais
un gros tas d'intelligences. »

– Philippe Geluck (humoriste et dessinateur belge)

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

GROBÊTA

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

À LA LOUPE

SES PROPRIÉTÉS PHYSIQUES

- **Couleur claire :** bien que le sable ne produise pas de lumière, il la réfléchit, à la façon d'un miroir, et ce d'autant plus que les grains sont clairs.
  Traduction business : votre image se reflète à travers Grobêta.
- **Petite taille :** selon le principe de ségrégation des grains, les gros écrasent les petits. Prenez un mélange granulaire composé de noix et de pois chiches puis agitez le tout. En quelques instants, les noix remontent à la surface et n'en bougent plus. Seul le mouvement du saladier aide les petits grains à se faufiler sous les gros.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Traduction business : malgré les dévalorisations subies par ses collègues, Grobêta poursuit habilement son petit bonhomme de chemin.

VOS EXPRESSIONS FAVORITES LE CONCERNANT

« Y'a pas à dire, il n'a pas inventé l'eau chaude ! »
« Quel gland », « Il a un pois chiche dans le citron ! »
« Lui, laisse tomber ! »

VOS PASSE-TEMPS FAVORIS EN SA PRÉSENCE

Le juger, le dénigrer, lui donner des conseils à longueur de journée, l'épauler, voire vous substituer à lui.

SES SURNOMS

Andouille, patate, buse, cornichon, con, gland, neuneu, tocard.

CE QU'IL PEUT VOUS APPORTER

Vous interroger sur vous-même.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Depuis quarante ans, le principe de Peter, du nom de son inventeur, agite le monde du travail et plus particulièrement celui du management. Selon cette loi empirique proposée dans les années 1970, « tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence[1] » et « avec le temps, tout poste sera occupé par un employé incapable d'en assumer la responsabilité[2] ».

Ceci étant posé, reste à savoir qui se cache réellement derrière celui ou celle que vous prenez tant de plaisir à qualifier d'incapable, de nul, voire d'imposteur…

Du genre dépendant et envahissant, c'est le grain de sable qui grippe vos rouages internes rien qu'à le voir débouler (souvent plusieurs fois par jour) dans votre bureau : « Tu pourrais m'aider, s'il te plaît ? » Et hop ! Avant même d'avoir pu lui répondre, le voilà déjà planté sous votre nez.

Doté de moins de deux grammes d'autonomie, Grobêta passe son temps à **solliciter votre avis** sur tout, sous les prétextes les plus futiles : « Et toi, dans ce cas précis, tu ferais comment ? » Bien entendu, il pose deux fois plus de questions qu'il n'apporte de réponses. Vous le jugez vraiment incompétent.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Mais il est plus habile qu'il n'y paraît ; l'air de rien, **il use de votre bienveillance**, vous conférant le rôle du bon samaritain. Et ça ne loupe pas : sans même vous en apercevoir, vous entrez dans le jeu de celui chez qui, c'est le cas de le dire, vous décelez un (petit) grain et que vous considérez comme un « parfait boulet ».

LE CALIFE INCOMPÉTENT

Des chefs, nous attendons beaucoup, sans doute beaucoup trop.
Nous attendons d'eux une certaine légitimité. Nous attendons un engagement sans faille. Nous attendons qu'ils maîtrisent tous les dossiers ou domaines de compétences dont ils ont la supervision.
Or, nous ne voyons bien souvent que la partie immergée de l'iceberg, immatérielle et improductive : une décision prise, un cap à tenir, l'aboutissement d'une négociation, etc. Mais quel travail ont-ils accompli pour en arriver là ?
Nous sommes très durs, jugeant très souvent leurs capacités en deçà de nos attentes.
Dès lors…

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

AU FOND DE CHACUN DE NOUS SOMMEILLE UNE AMBITION SECRÈTE : DEVENIR CALIFE À LA PLACE DU CALIFE.

Qui n'a pas un jour ou l'autre été confronté à l'incompétence (perçue ou réelle) de son supérieur ? Qui n'a jamais été tenté de lui mordre les mollets ? De mettre en lumière ses manquements ?

Quand le chef semble **ignorer son niveau d'incompétence** et reste campé sur ses positions, que le doute glisse sur lui telle une goutte d'eau sur une toile cirée, qu'il devient imperméable aux conseils, qu'il est intimement convaincu d'être dans le droit chemin, que faire ?

La meilleure attitude à adopter (certes pas la plus aisée) consiste à ronger son frein. En effet, souvenez-vous : **le chef a toujours raison !**

Soyez sûr d'une chose : si votre chef occupe la place qui est la sienne aujourd'hui, c'est qu'il dispose de certaines compétences valorisables (elles vous échappent peut-être…) et que si l'on suit le principe de Peter décrit précédemment, on suppose qu'un patron a forcément déjà eu l'occasion de faire ses preuves auparavant sur un autre poste.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Alors plutôt que de le dénigrer et de chercher à l'enfoncer, faites-lui part de vos idées, de votre vision de la situation ou de vos recommandations. C'est le moment de faire votre place… en bonne intelligence !

L'AIR CHAUD MONTE PLUS VITE QUE LA MATIÈRE GRISE

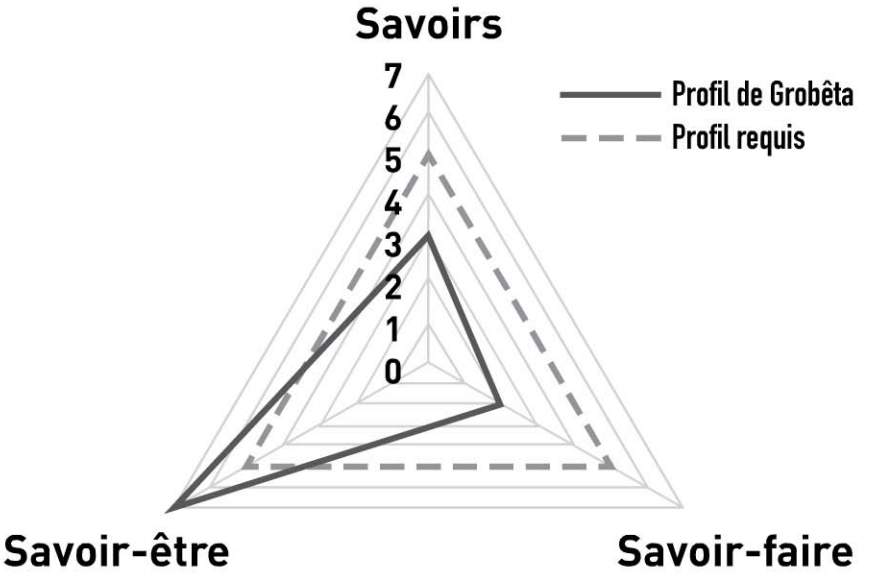
Sur quels éléments se base-t-on pour affirmer avec autant de certitude qu'untel est incompétent ? S'agit-il de ses connaissances techniques ? De son savoir-faire ? De sa façon de s'exprimer ou de se vêtir ? De son comportement ? De sa réputation ? De sa formation initiale ? Des décisions qu'il prend ? De sa façon de travailler ?

Mes nombreuses années passées au sein de moyennes et grandes entreprises me laissent penser que ce que l'on remet le plus facilement en question chez l'autre concerne avant tout les compétences les plus factuelles, c'est-à-dire les savoirs et les savoir-faire : par exemple, l'incapacité à maîtriser un logiciel informatique, à connaître l'environnement, à maîtriser une langue étrangère, à savoir construire un budget, à gérer un pro-

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

jet ou encore à manager une équipe. Si ces deux dimensions (savoirs et savoir — faire) s'avèrent déficientes chez un même individu, elles sont en règle générale compensées par un niveau supérieur à la moyenne ou au minimum requis sur un dernier critère : le **savoir-être**. Cette notion regroupe l'ensemble des attitudes (et non des aptitudes) et comportements inhérents à la personne, comme par exemple l'aisance orale, la tendance naturelle à aller vers l'autre, le sens du service client, l'ouverture d'esprit ou encore la capacité à savoir se mettre en valeur.

UN PROFIL DE COMPÉTENCES : SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ÊTRE



Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Vous jugez Grobêta à côté de la plaque ?
Ne vous méprenez pas sur son compte : s'il fait encore partie des murs, s'il est mis sur un piédestal par le patron, s'il semble épargné par les sanctions disciplinaires ou s'il vous a damé le pion lors de la dernière mobilité interne, c'est qu'il regorge de qualités insoupçonnées !

EN PRATIQUE

LES TALENTS CACHÉS DE GROBÊTA

- Aptitude à manipuler habilement son public.
- Intelligence relationnelle très développée.
- Capacité à « jouer le nigaud » pour mieux recevoir de la part de ses interlocuteurs les contreparties escomptées (de la compassion, de l'aide, des compliments…).
- Capacité à savoir faire sa publicité et à se vendre auprès des personnes influentes pour renforcer sa notoriété, valoriser son image ou redorer son blason.

Autrement dit, Grobêta est assez doué pour se « marketer ».

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Ne vous êtes-vous jamais posé la question de savoir pourquoi « des salariés très compétents ne sont pas [toujours] reconnus à leur juste valeur, et qu'*a contrario*, les plus médiocres accèdent parfois très rapidement aux plus hautes responsabilités[3] » ? C'est tout simplement que ces derniers savent communiquer efficacement et se valoriser auprès des bonnes personnes au bon moment. En effet, « l'important, ce n'est pas ce qu'on sait. Mais qui on connaît[4] ».

SI UNE CARRIÈRE SE BÂTISSAIT EXCLUSIVEMENT SUR DES COMPÉTENCES TECHNIQUES, CELA SE SAURAIT.

Eh oui ! Avec son air niais et sa vue basse, Grobêta est passé maître dans l'art de saisir la moindre occasion lui permettant de valoriser ses quelques connaissances ou son maigre savoir-faire (en réunions, au cours de discussions informelles dans les couloirs ou dans l'ascenseur, dans des groupes de travail, etc.).

Avec lui, tenez-vous sur vos gardes, car, qui sait ? Grobêta est peut-être une future star de demain, un « *High po*[5] » en puissance prêt

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

à monter un jour sur la plus haute marche du podium !

MIROIRS DÉFORMANTS

Comme indiqué sur sa fiche d'identité, Grobêta est un grain de couleur très claire, dont la surface **reflète votre propre image**. En fait, quand vous le critiquez et le traitez des pires noms d'oiseau, tout se passe comme si c'était vous que vous cherchiez indirectement à atteindre. Pour vous éclairer sur le sujet, réfléchissez à la façon dont Samuel Marckett, dans son guide *En attendant le week-end : anti-dictionnaire de l'entreprise*, définit le mot « collègue ».

« COLLÈGUE : MIROIR OÙ L'EMPLOYÉ DISCERNE CLAIREMENT, SANS POUR AUTANT LES RECONNAÎTRE COMME ÉTANT LES SIENS, DE NOMBREUX DÉFAUTS ET QUELQUES RARES QUALITÉS[6]. »

Si nous prenons tant de plaisir à admirer en l'autre nos propres défauts, c'est que nous l'observons à travers un **prisme déformé** par notre subjectivité. Or, le succès passe

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

par l'acceptation de la différence, qu'il s'agisse des modes de raisonnement, des méthodes et du rythme de travail, des idées ou des valeurs. Accepter l'autre, c'est faire avec le jeu qu'on a. Mais plutôt que d'apprendre à **composer avec l'autre**, nous préférons le passer **au filtre de nos *a priori*, de nos valeurs et de nos ressentis**, un peu comme si nous cherchions à dresser une barrière de protection entre lui et nous. Peut-être procédons-nous de la sorte, consciemment ou non, dans le but de nous rassurer.

Le fait de se positionner de la sorte, **en juges suprêmes investis d'une toute-puissance**, nous conduit à réaliser « l'inventaire détaillé de ce qui est bien et de ce qui est mal[7] » et à raisonner par dichotomie (le noir ou le blanc, le moche ou le beau, le méchant ou le gentil, l'incapable ou le surdoué). Coller ainsi des étiquettes revient à nier le fait qu'on peut être totalement ignare sur un sujet et féru sur un autre…

Inutile de vous faire un dessin, Grobêta ne serait sans doute pas si bêta que cela si nous ne l'analysions pas à travers notre propre grille de valeurs, en transférant nos états émotionnels sur ses actes et ses comporte-

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

ments. Mérite-t-il de faire l'objet d'une telle condamnation ?

SUR LE PODIUM

Votre challenge ? **Valoriser Grobêta**, même si cela vous coûte. Sans aller jusqu'à lui remettre un trophée avec ses initiales gravées dessus, votre objectif va consister à accepter et à assumer votre relation avec lui en veillant à garder vos jugements de valeur pour vous et en évitant de laisser transparaître ce que vous pensez de lui. À quoi bon le « descendre » en public, si ce n'est pour prendre le risque de vous faire passer pour le tueur de service ?

Mettre Grobêta sur le devant de la scène passe aussi par « l'acceptation du fait que vous n'êtes pas le plus compétent, le plus cultivé ou le plus diplômé et, surtout, que vous n'êtes pas entouré que d'imbéciles[8] ». Derrière les apparences, Grôbeta est peut-être plein de finesse.

TOUTE PERSONNALITÉ DEVIENT INTÉRESSANTE DÈS LORS QUE L'ON CHERCHE VRAIMENT À LA CONNAÎTRE.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Enfin, la valorisation de l'autre peut résulter de choses toutes simples, preuve que de petits investissements génèrent parfois des résultats impressionnants.

EN PRATIQUE

LE ROI DES CHOSES SIMPLES

Le retour sur investissement (ou ROI, pour *return on investment*) peut être colossal si vous :

- lui dites « bonjour » le matin lorsque vous le croisez dans le couloir ;
- adoptez à son égard une attitude bienveillante ;
- lui donnez un coup de main pour boucler un dossier complexe ;
- le soutenez sur un projet dont il a eu l'initiative ;
- lui proposez un café ou un déjeuner à la cantine ;
- lui souriez, tout simplement.

SAVOIR S'ENTOURER DES MEILLEURS

Avec tout cela, vous venez de faire un premier pas pour devenir, selon l'expression

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

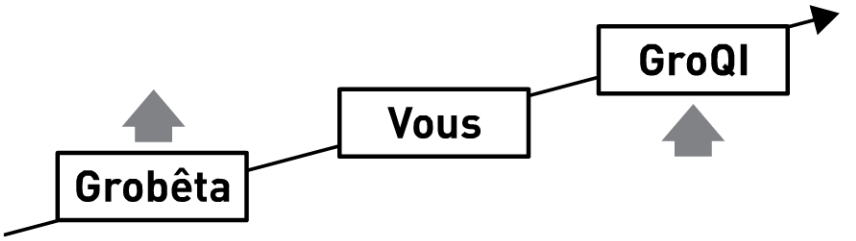
empruntée aux experts de l'analyse transactionnelle, un « vrai gagnant[9] ». Le second consistera à accepter qu'il existe toujours meilleur que vous et que vous avez tout intérêt à vous entourer des bons éléments (appelons-les « les GroQI »).

UN GAGNANT NE CRAINT PAS DE TRAVAILLER AVEC LES MEILLEURS.

Certains ont des parcours bien plus brillants que le vôtre. Vous trouverez toujours des individus qui réussissent mieux que vous, qui ont de meilleures évaluations, des promotions plus enviables. Plus vous avancerez dans votre carrière, plus vous serez amené à constater que les jeunes qui arrivent aux commandes sont souvent plus vifs (intellectuellement et physiquement) que vous… C'est la logique des choses, et c'est fort heureux !
L'idée n'est absolument pas de vous rabaisser devant le succès des autres ; il leur appartient. Mais il ne vous retire rien (rappelez-vous, la vie n'est pas un jeu à somme nulle). Profitez donc de l'expertise de GroQI, imprégnez-vous de ses savoirs et de ses savoir-faire, afin d'accroître votre niveau de compétences.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

LE DÉVELOPPEMENT VERTUEUX



Sans les éléments prometteurs, inutile de chercher à progresser, à connaître la performance, à atteindre l'excellence. S'entourer de meilleurs que soi représente une excellente façon d'accroître son degré d'exigence.

LES REQUINS N'ONT PAS APPRIS À NAGER AVEC LES TANCHES !

Vous réussirez à une double condition : valoriser ceux que vous estimiez incompétents et marquer votre volonté de vous développer auprès des meilleurs.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

« Les eaux ont beau couler
dans tous les sens, le sable
restera toujours au fond. »
– Proverbe géorgien

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

GROGNON

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

À LA LOUPE

SES PROPRIÉTÉS PHYSIQUES

- **Faible capacité d'écoulement :** alors que les grains ronds s'écoulent facilement, les grains rugueux, aux aspérités marquées, bloquent les systèmes.
  Traduction business : Grognon manque de rondeur et de recul.
- **Fort magnétisme :** les grains développent une telle force d'attraction électrostatique qu'ils sont capables d'entraîner avec eux une multitude d'autres grains.
  Traduction business : Grognon a le pouvoir de contaminer rapidement d'autres collaborateurs.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

- **Haute résistance granulaire :** « Un système granulaire est fragile dans le sens où il se réarrange dès qu'on lui impose une contrainte extérieure incompatible avec sa structure interne[1]. »
  Traduction business : Grognon présente une forte aversion pour le changement.

SES EXPRESSIONS FAVORITES

« C'est n'importe quoi ! » (Grognon Râleur)
« Quel naze ! » (Grognon Critique)
« C'était mieux avant ! » (Grognon Résistant)

SES PASSE-TEMPS FAVORIS

Râler, critiquer, dire non à tout sans proposer la moindre solution, résister, freiner des quatre fers.

SES SURNOMS

Rabat-joie, râleur, casse-pieds, grincheux.

CE QU'IL PEUT VOUS APPORTER

Vous écouter (au fond, les râleurs sont souvent des bonnes pâtes) et « monter au créneau » pour défendre votre cause.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Une entreprise exclusivement composée d'individus qui se promènent dans les couloirs le sourire aux lèvres et la fleur au fusil n'existe pas. Et fort heureusement d'ailleurs. En effet, « de même qu'il serait inquiétant de travailler dans une organisation dont tout dysfonctionnement est gommé, il serait tout aussi inquiétant pour un manager d'avoir à gérer des collaborateurs pour qui tout va toujours très bien et qui ne se plaignent jamais de rien[2] ».

LES ÉQUIPES PERFORMANTES NE SE BÂTISSENT PAS AVEC DES INDIVIDUS TROP LISSES QUI SE FONDENT DANS LE MOULE.

En la matière, tout est question d'équilibre. Un équilibre que Grognon a beaucoup de mal à trouver, se plaçant **systématiquement en opposition**. Son **aversion au changement** est réelle. C'est une véritable calamité ambulante, un empêcheur de tourner en rond. Ce qu'il affectionne par-dessus tout ? Gripper le système en mettant, consciemment ou non, des bâtons dans les roues de ses collègues, de son supérieur hiérarchique, de ses

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

fournisseurs, voire de ses clients ! Pour lui, la vie est un éternel combat. Quoi que vous lui disiez, il réagit immédiatement en prenant chacune de vos paroles pour une attaque.

Tout sauf authentique, il appartient à la catégorie des grains rugueux aux aspérités marquées, comme ceux que l'on trouve par exemple dans les sables artificiels obtenus par découpage ou broyage mécanique de roches. Dans un sablier ou dans un silo, ces grains créent des bourrages intempestifs : conflits, grèves, chutes de productivité, retards dans les délais, manque de flexibilité et, *de facto*, baisse de la performance et des résultats. Leur manque de rondeur renforce les blocages organisationnels.

Grognon reste en bande, de préférence en compagnie des grains de la même espèce que lui. Paradoxalement, il connaît une profonde **difficulté à s'adapter aux contraintes** de la vie en collectivité.

Il adore tout discuter : les salaires jugés trop bas, les évolutions professionnelles pas assez nombreuses, la charge de travail trop lourde, les collègues pas suffisamment intelligents, les conditions de travail trop difficiles, les décisions prises sans concertation,

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

les modes de fonctionnement jugés inefficaces, les plages horaires trop strictes, etc. Une chose est sûre :

UN RÂLEUR TROUVERA TOUJOURS UNE BONNE OCCASION DE RÂLER.

LAISSEZ-FAIRE, LAISSEZ-PASSER

Grognon saute à pieds joints dans le bain des médisances, ragots et autres commérages. Mieux, il est **à l'affût de toute situation qui prête le flanc à la critique**. Observez-le bien : avec son visage renfrogné, il passe une bonne partie de sa journée à déshabiller ses voisins de bureau du regard et à rôder dans les couloirs à la recherche de la moindre faille chez celles et ceux qu'il croise sur son chemin. Il se livre ensuite avec délectation à des reproches, railleries et moqueries en tout genre.

Son petit jeu vous sort par les yeux.

Comme il adore exagérer à outrance un problème ou une situation en généralisant des faits ou en les interprétant selon sa propre grille de valeurs, un bon conseil : **restez le**

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

plus factuel possible dans vos échanges avec lui, tant sur le fond que sur la forme. En d'autres termes, ne pas interpréter, ne pas supposer, ne pas mettre d'huile sur le feu et éviter au maximum les jugements de valeur. Et puisque Grognon présente une fâcheuse tendance à dramatiser les événements, à éprouver des émotions très fortes et souvent très changeantes, **laissez-le dire**. Ses propos acerbes doivent glisser sur vous comme **des gouttes d'eau sur une toile cirée**.

AVEC GROGNON, ADOPTEZ LA STRATÉGIE DE LA TOILE CIRÉE (OU DE LA POÊLE TEFAL®).

Écoutez-le, tout en prenant la distance nécessaire ; c'est la meilleure façon de mettre un terme à la relation Persécuteur (Grognon Critique)/Victime (Vous, le récepteur). En effet, comme nous l'expliquent les experts de l'analyse transactionnelle, c'est « en refusant de prendre la défensive face à une remarque critique, ou en se retenant d'être excessivement critique, [qu'] on arrête le jeu[3] ».

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

EN PRATIQUE

QUELQUES BONNES FAÇONS DE SE METTRE HORS JEU[4]

- Prenez le temps d'observer le comportement de Grognon.
- Ne réagissez pas à chaud à ses propos.
- Mesurez l'impact de votre message avant de lui donner la réplique.
- Mettez, selon la terminologie empruntée à l'analyse transactionnelle, « l'Adulte aux commandes », en faisant preuve de raisonnement et d'appréciation des situations basée sur des faits et non sur des interprétations.
- Apprenez à vous détacher de l'émotionnel.
- Appliquez cette recommandation d'Elbert Hubbard, écrivain et philosophe américain du XIX[e] siècle : « Pour échapper à la critique, ne rien faire, ne rien dire, n'être rien[5]. »

Un dernier conseil pour gérer au mieux les remarques véhémentes de Grognon : commencez toujours par abonder dans son sens, afin de faire retomber la tension et de lui montrer des **signes de reconnaissance**, car

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

après tout, s'il râle, c'est peut-être tout simplement pour prouver son existence…

VACCINEZ-VOUS !

Voici un fait scientifiquement établi : les Grognons développent une **force d'attraction électrostatique les conduisant à se regrouper entre eux**. De même que les salariés les plus critiques sont dotés d'un magnétisme extraordinaire, leur permettant d'attirer à eux les pires râleurs afin de les entraîner dans une spirale infernale de jeux psychologiques malsains, les Grognons « se conduisent comme des révolutionnaires en chambre qui complotent […]. Ils […] provoquent des conflits[6] ».

Face à la réalité de cette propriété physique, vous avez tout intérêt à **fuir les oiseaux de mauvais augure**, car à les côtoyer de trop près, **vous risquez de vous laisser rapidement enliser dans des attitudes négatives**. Grave erreur ! Ce serait là une arme toute trouvée pour vous sanctionner.

Soyez sûr qu'en entreprise, si la qualité du travail fourni constitue une condition *sine qua non* à une bonne évaluation (voire au

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

maintien dans votre poste…), elle ne vous mènera nulle part si vous ne l'accompagnez pas d'une **attitude positive**, signe d'un haut degré d'engagement et de motivation.
Sans tomber dans le positivisme à tout crin, voici trois leviers incontournables qui vous permettront de tirer votre épingle du jeu.

EN PRATIQUE

ADOPTER UNE ATTITUDE POSITIVE, C'EST ÊTRE CAPABLE DE…

- **Transformer positivement l'énergie** — Toute activité professionnelle libère des émotions et de l'énergie. Elle est également source de stress, plus ou moins intense, qu'il faut évacuer en vous aérant l'esprit. Seul un état d'esprit détendu et ouvert permet de convertir des situations de type perdant-perdant en options gagnant-gagnant, des faiblesses et menaces en autant de forces et de défis à relever.
- **Prendre du recul** — Avant toute décision, veillez à analyser la situation pour bien la comprendre et l'appréhender. Écoutez, analysez et agissez en conséquence, de façon posée.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

- **S'inscrire dans une démarche de longue haleine** – On a tendance à considérer un échec comme le facteur empêchant la réussite d'un projet et une réussite comme le seul élément générateur du succès. Mais un échec ou une erreur ne remet que très rarement en question la totalité d'un projet. En effet, la réussite se compose d'une succession d'erreurs, d'échecs et de succès. Adopter une vision à long terme permet d'éviter les « coups de cafard » quand les mauvaises nouvelles s'accumulent et de garder la tête sur les épaules lorsque le succès est au rendez-vous.

L'attitude positive passe également par l'apparence. **Faites preuve d'enthousiasme !** Nous le savons, l'enthousiasme est fragile ; vous devez redoubler de vigilance pour le préserver. À la moindre baisse de régime, déception ou coup de cafard, il se volatilise très vite. Pensez donc à montrer des signes extérieurs de motivation : un large sourire, une position corporelle affirmée, une poignée de main ferme ou un regard franc et direct

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

peut produire des miracles ! Le tout est de donner envie.

QUAND LE TENANCIER DE LA BOUTIQUE DE PLAGE PREND LE TEMPS DE DÉCORER SA VITRINE ET DE SORTIR SES BALLONS MULTICOLORES ET SES CERFS-VOLANTS SUR LE TROTTOIR, IL EST HEUREUX DE VOIR QUE SON MAGASIN ATTIRE L'ŒIL DES ENFANTS.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Eh oui ! Tout est question d'apparence. Sans elle, nous ne sommes malheureusement pas grand-chose. Le psychiatre Christophe André va jusqu'à la qualifier de « fléau [...] de nos sociétés et de nos psychismes[7] ».

Dernier point à garder à l'esprit : les coups bas de Grognon sont susceptibles de se propager également par l'intermédiaire de sa **messagerie électronique** ! La plus grande vigilance s'impose donc lorsqu'il vous adresse un e-mail ambigu, délétère ou sujet à interprétation. Méfiez-vous des smileys, points d'exclamation ou de suspension, parfois lourds de sens caché. Abstenez-vous de répondre à ce

genre d'e-mails (un e-mail peut être transféré, modifié, voire déformé sans votre consentement), ou réfléchissez mûrement à votre réponse avant d'appuyer sur « envoi ».

NE RÉPONDEZ JAMAIS À UNE ATTAQUE DE GROGNON PAR ÉCRIT.

Les écrits laissent des traces… susceptibles de se retourner un jour contre vous… Alors, avec les Grognons, privilégiez la communication orale, directe et posée.

FAITES ACCEPTER LE CHANGEMENT

Sur la plage, enfoncez votre doigt dans le sable : ce dernier résistera, en raison de la pression entre les grains. Grognon offre, lui aussi, une forte résistance au changement. Faites le test ! Proposez-lui un changement (même minime) et observez-le : plus que n'importe qui, s'il a l'impression que quelque chose — ou quelqu'un — lui est imposé, il aura tendance à s'y opposer, avec une résistance de force équivalente.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

CHANGER, C'EST QUITTER UN POINT A, CONNU, POUR ALLER VERS UN POINT B, INCONNU. RÉSISTER, C'EST S'OPPOSER AU CHANGEMENT AVEC UNE FORCE ÉQUIVALENTE À CELLE DU CHANGEMENT PROPOSÉ.

Pour des raisons d'ordre à la fois psychologique et culturel, les acteurs de l'organisation manifestent une réticence naturelle à modifier leurs comportements ou leurs méthodes de travail, alors qu'un changement leur imposerait pourtant de le faire.

La résistance au changement peut être définie comme « la manifestation d'une réticence à modifier ses comportements, représentations ou idées, pour des raisons autres que ses valeurs personnelles (morales, religieuses, sociales)[8] ». Inhérente à la nature humaine, elle est aussi certainement liée à notre culture. En effet, les psychosociologues s'accordent pour dire que la France est le pays conservateur par excellence, où règne un climat manifeste d'opposition et de suspicion engendrant une attitude générale défensive, à la recherche des failles, des défauts et des faiblesses de la plupart des innovations et nouveautés.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Ce phénomène de résistance naturelle justifie l'intervention dans de nombreuses entreprises de consultants spécialisés en conduite du changement (*change management*, en anglais) puisque, comme le note à juste titre le spécialiste du management Maurice Thévenet, « la seule chose qui ne change pas, c'est le changement[9] ».

En la matière, **Grognon est loin d'être un cas isolé**. Pour preuve : des études organisationnelles[10] démontrent une répartition intéressante des **attitudes face au changement**.

Parmi les employés d'une entreprise, on constate qu'en moyenne :

- **20 % accueillent positivement** le changement et l'appliquent sans résistance – les « positifs » ;
- **60 % ne l'acceptent que s'il est bien expliqué** – les « neutres » ;
- **20 % tentent de l'éviter à tout prix** – les « réfractaires ».

Bien entendu, Grognon appartient à la dernière catégorie de collaborateurs conservateurs, qui développe des comportements d'opposition ou de préservation pour faire face à la crainte de l'incertitude.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

LA PHRASE FÉTICHE[11] DE GROGNON : « JE NE SUIS PAS D'ACCORD. »

EN PRATIQUE

TROIS ACTIONS PERMETTANT DE FAIRE BASCULER GROGNON DANS L'ACCEPTATION

1. **Expliquer** le changement en délivrant un message clair : quel est l'objectif du projet ? En quoi les parties en présence sont-elles concernées ?
2. **Donner du sens** au changement en mettant en avant les bénéfices attendus. Montrer notamment que le bénéfice futur est supérieur à celui de la situation actuelle.
3. **Implanter** un nouveau service, concept ou produit dont la **qualité** est indiscutable. En effet, il est toujours plus difficile de critiquer quand la qualité est au rendez-vous. Pour avoir toutes les chances d'être acceptée, toute nouvelle solution doit par exemple être **perçue** comme plus pratique et plus économique que la précédente.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Si Grognon s'avère particulièrement retors et continue de manifester une opposition chronique, tentez de **déceler les vraies raisons de son ou de ses blocages**, sans y passer toutefois trop de temps. En effet, la tentation est grande de concentrer tous ses efforts sur les réfractaires et d'ignorer les défenseurs du positivisme, qui sont pourtant les uniques sponsors permettant d'influencer les troupes pour faire du changement un succès.

ON GAGNE TOUJOURS À VALORISER LES ÉLÉMENTS MOTEURS PLUTÔT QU'À VOULOIR CONVAINCRE LES RÉSISTANTS AU CHANGEMENT.

Parce que nous sommes en France, Grognon commencera inévitablement par râler, par questionner le pourquoi du comment, par résister, voire par combattre, mais il finira en général par se plier aux exigences imposées, par s'exécuter et par rentrer… dans l'enceinte du bac à sable !

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

CONCLUSION

Les grains de sable sont éternels. Ils transcendent les siècles. C'est pourquoi de tout temps, la vie dans les bacs à sable n'a jamais été un long fleuve tranquille !

L'objectif de ce livre consistait à renforcer votre efficience dans vos relations avec ces grains qui vous empoisonnent la vie. Vous voici à présent armé pour développer votre capacité d'analyse et de diagnostic, et pour déployer des actions « rentables » permettant de neutraliser ces personnalités difficiles. De prime abord, mêler rentabilité et relations humaines peut surprendre. Pourtant, à un moment donné, vous devez forcément vous rendre à l'évidence, et c'est sur ce point que je souhaite conclure mon propos : quand les nuisibles demeurent insensibles à vos efforts de cohabitation, il est sans doute plus profitable de lâcher prise et de se poser la question suivante : à quoi bon lutter quand les toxiques restent figés dans leurs comportements délétères tels des arapèdes sur un rocher ? Inutile de chercher à les déloger à tout prix ; il est préférable de les supporter tels qu'ils sont, car, comme le

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

faisait très justement observer la psychologue et écrivain américaine Marilyn Ferguson, « nul ne peut forcer quelqu'un à changer ». En particulier, les ingérables sont très rarement disposés à évoluer.
Observez-les à la loupe, tout en restant suffisamment à l'écart du terrain de jeu. Jouez-vous de leurs comportements !
Jusqu'alors, lorsqu'un grain d'une des sept familles sévissait, votre première tentation, c'était l'agacement ou la riposte. À l'issue de votre lecture, j'espère que vous êtes convaincu de la nécessité de laisser la toxicité et les humeurs nocives glisser sur vous comme des gouttes d'eau sur une toile cirée et de vous positionner, intouchable, au sommet du tas de sable, bien au-dessus de tous ces nuisibles.

VOTRE BIEN-ÊTRE AVANT TOUT ! IL VOUS APPARTIENT, À VOUS, DE TROUVER LA MEILLEURE VOIE POUR L'ATTEINDRE.

Ne vous laissez pas enliser dans les sables mouvants : sortez du lot !
Ne vous laissez pas transbahuter au gré des vents et des courants : vous deviendriez opaque et sans saveur.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Ne subissez pas l'érosion : vous tomberiez à coup sûr dans l'aigreur.
Résistez à l'action du vent, au risque de vous agglutiner malgré vous avec les enquiquineurs professionnels.
Différenciez-vous ! C'est la meilleure façon de ne ressembler à aucun des milliards de grains du bac à sable.
Réfléchissez quelques instants : qu'est-ce qui vous rend unique ? Quels sont les traits de personnalité, les talents, les expertises, les savoir-faire et les passions que vous souhaitez mettre en avant pour faire de vous quelqu'un de différent ? Soyez conscient de vos forces, capitalisez sur vos atouts en les grossissant, « comme un caricaturiste exagère les traits d'un visage[1] ».
Alors, il vous sera possible de prendre suffisamment de hauteur pour pouvoir collaborer en toute sérénité avec les insupportables et, qui sait, peut-être atteindrez-vous l'état de grâce du grain de sable de Voltaire…

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

« Il y avait autrefois un grain de sable
qui se lamentait d'être un atome
ignoré dans le désert. Au bout
de quelques années il devint diamant.
Et il est à présent le plus bel ornement
de la couronne du roi des Indes. »
– Voltaire (*Zadig ou la Destinée*, 1748)

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

BIBLIOGRAPHIE

Management, communication et efficacité personnelle

- André C., *Imparfaits, libres et heureux : Pratiques de l'estime de soi*, Odile Jacob, 2009.
- André C. et Lelord F., *Comment gérer les personnalités difficiles*, Odile Jacob, 2000.
- André C. et Muzo, *Je résiste aux personnalités toxiques (et autres casse-pieds)*, Points, 2011.
- Arden P., *Vous pouvez être ce que vous voulez être*, Phaidon, 2004.
- Berne E., *Des jeux et des hommes*, Stock, 1984.
- Bourgeois L., *13 trucs infaillibles pour être bien vu en entreprise : Souriez, vous êtes évalué !*, Eyrolles, 2013.
- Bourgeois L., *Éloge de la critique et des jeux de pouvoir en entreprise*, Eyrolles, 2013.
- Do Espirito T., *Développez votre marque personnelle*, Leduc.s, 2011.
- Eppling D. et Magnien L., *Quel manager êtes-vous ? Étalonnez vos pratiques*, Éditions d'Organisation, 2011.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

- Gabilliet P., *Éloge de l'optimisme : Quand les enthousiastes font bouger le monde*, Saint-Simon, 2010.
- Goldstein M. et Read P., *Petits jeux de pouvoir en entreprise : Comment les identifier et y mettre un terme*, Pearson, 2012.
- James M., *Naître gagnant : L'analyse transactionnelle dans la vie quotidienne*, InterÉditions, 2004.
- Marckett S., *En attendant le week-end : Anti-dictionnaire de l'entreprise*, Max Milo, 2012.
- Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M., *Les Mondes sociaux de l'entreprise : Penser le développement des entreprises*, La Découverte, 2007.
- Peter L. J. et Hull R., *Le Principe de Peter : Ou pourquoi tout va toujours mal*, Librairie Générale Française, 1971.
- Saussez T., *Manifeste pour l'optimisme*, Plon, 2011.
- Schrijvers J. P. M., *Trop gentil au bureau ? : Programme de rééducation intensive pour penser et agir comme une vermine*, Éditions d'Organisation, 2004.
- Thévenet M., *La Culture d'entreprise*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2015.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Physique des matériaux granulaires

- Collectif, *La Physique en 18 mots-clés : Et tout devient simple !*, Dunod, 2009.
- Duran J., *Sable, poudres et grains : Introduction à la physique des matériaux granulaires*, 12 novembre 1996.
- Jaeger H.-M. et Nagel S.-R., « La physique de l'état granulaire », *La Recherche*, nº 249, décembre 1992.
- Michaut C., « Arpenteurs des dunes », *La Recherche*, nº 368, octobre 2003.
- Radjai F., « La double vie du sable », *La Recherche*, nº 304, décembre 1997.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

NOTES

Bienvenue dans le bac à sable

1. Jaeger H.-M. et Nagel S.-R., *op. cit.*, p. 190.
2. Javelle A., « Gérer les personnalités difficiles au sein de l'entreprise », www.netpme.fr, 2013.

Geignard

1. André C. et Muzo, *op. cit.*, p. 87.
2. *Ibid.*, p. 77.
3. Berne E., *op. cit.*, p. 118.
4. *Ibid.*
5. Bourgeois L., *Éloge de la critique*, *op. cit.*, p. 49.
6. Gabilliet P., *op. cit.*
7. *Ibid.*, p. 81.

Gétouvu

1. Michaut C., *op. cit.*, p. 74.
2. Hubbard E., écrivain et philosophe américain, 1856-1915.
3. André C. et Muzo, *op. cit.*, p. 58.
4. Covey S., *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, First, 2005, p. 70.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

5. Bourgeois L., *Éloge de la critique*, *op. cit.*, p. 87.
6. Drucker P., in Maders H.-P., *Animer une équipe projet avec succès : Les meilleures pratiques au service des chefs de projet*, Eyrolles, 2012, p. 5.
7. Saussez T., *op. cit.*, p. 128.
8. Bourgeois L., *Éloge de la critique*, *op. cit.*, p. 62.
9. André C., *op. cit.*, p. 231.
10. Bourgeois L., *13 trucs infaillibles op. cit.*, p. 64.
11. Arden P., *op. cit.*, p. 30.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Girouette

1. Collectif, La Physique, *op. cit.*, p. 88.
2. *Ibid.*
3. Drucker P., in Eppling D. et Magnien L., *op. cit.*, p. 93.
4. *Ibid.*
5. Kaspar J., conférence-débat « L'industrie du médicament, une mutation qui s'accélère, des impacts à anticiper », 21 février 2013.
6. Masson E., « Comment prend-on une décision ? », *L'Express*, 4 novembre 2013.

7. Selon Maurice Thévenet, la culture d'entreprise est définie comme un ensemble de références partagées dans l'organisation, visant à générer certains types de comportements (Thévenet M., *op. cit.*, p. 96).
8. Bourgeois L., *13 trucs infaillibles*, *op. cit.*, p. 35.

Glandu

1. Sève M.-M., « Comment faire bosser les paresseux », Capital.fr, 13 avril 2010.

Grand Chef

1. André C. et Muzo, *op. cit.*, p. 174.
2. *Ibid.*
3. André C. et Lelord F., *op. cit.*, p. 57.
4. En droit du travail, le lien d'autorité entre un chef et son subordonné, fondement de la relation contractuelle, est appelé « lien de subordination ».
5. Arden P., *op. cit.*, p. 54.
6. Bourgeois L., *13 trucs infaillibles*, p. 29.
7. *Ibid.*
8. Do Espirito T., *op. cit.*, p. 145.
9. James M., *op. cit.*, 2000, pp. 248-249.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Grobêta

1. Peter L. J. et Hull R., *op. cit.*, 2001, p. 48.
2. *Ibid.*, p. 49.
3. Bourgeois L., *13 trucs infaillibles*, *op. cit.*, p. 49.
4. Arden P., *op. cit.*, pp. 66-67.
5. Contraction de *« High potential »* : terminologie utilisée en entreprise pour désigner les collaborateurs dont l'évaluation du potentiel laisse penser qu'ils présentent la capacité d'accéder à des responsabilités plus étendues.
6. Marckett S., *op. cit.*, 2012, p. 20.
7. Schrijvers J. P. M., *op. cit.*, p. 4.
8. Bourgeois L., *13 trucs infaillibles*, *op. cit.*, p. 90.
9. James M., *op. cit.*

Grognon

1. Collectif, *La Physique*, *op. cit.*
2. Bourgeois L., *Éloge de la critique*, *op. cit.*, p. 110.
3. James M., *op. cit.*, p. 218.
4. Bourgeois L., *Éloge de la critique*, *op. cit.*, *op. cit.*, p. 99.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

5. Traduction de « *To avoid criticism do nothing, say nothing, be nothing* » (Elbert Hubbard, 1856-1915).

6. Goldstein M. et Read P., *op. cit.*, p. 84.

7. André C., *op. cit.*, p. 18.

8. Dicquemare D., « La résistance au changement, produit d'un système et d'un individu », *Les Cahiers de l'Actif*, nº 292/293, septembre-octobre 2000.

9. Thévenet M., *op. cit.*, p. 81.

10. « Vous avez dit 80 % d'échec ? », www.covalentcrm.com.

11. Eppling D. et Magnien L., *op. cit.*, p. 109.

Conclusion

1. Arden P., *op. cit.*, p. 34.

Copyright © 2018 Les Editions Diateino.

Dépôt légal : avril 2018
Conception graphique et mise en pages :
Éric Laubeuf

IMPRIMÉ EN FRANCE